



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA (POSGRAP)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PROPADM)  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RENAN MOREIRA PINTO**

**INOVAÇÃO FRUGAL: UMA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO  
CONSUMIDOR EM ARACAJU**

**São Cristóvão - SE  
2020**

**RENAN MOREIRA PINTO**

**INOVAÇÃO FRUGAL: UMA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO  
CONSUMIDOR EM ARACAJU**

Dissertação apresentada como requisito para a  
obtenção do título de Mestre pelo Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Sergipe.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Débora Eleonora Pereira da Silva

**Linha de Pesquisa:** Inovação e Tecnologia.

**São Cristóvão - SE  
2020**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

**MESTRANDO: RENAN MOREIRA PINTO**

**TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Inovação Frugal: Uma Análise do Comportamento do Consumidor em Aracaju**

**DATA DA DEFESA: 12/02/2020 HORA: 09:00**

**EXAMINADORES:**

- Profa. Dr<sup>a</sup>. Debora Eleonora Pereira da Silva (Presidente - Orientadora)
- Profa. Dr<sup>a</sup>. Glessia Silva de Lima (Examinador Interno)
- Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio (Examinador Externo ao Programa)

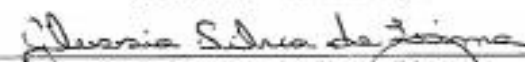
**PARECER:**

Depois de avaliarmos o Projeto de dissertação e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que o candidato apresentou em sessão pública seu trabalho de pesquisa e respondeu às nossas observações críticas, nós os examinadores, atribuímos, em sessão privada, o seguinte conceito:

☒ **APROVADO**  
☐ **REPROVADO**

Assinaturas:

  
Profa. Dr<sup>a</sup>. Debora Eleonora Pereira da Silva  
(Presidente - Orientadora)

  
Profa. Dr<sup>a</sup>. Glessia Silva de Lima  
(Examinador Interno)

  
Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio  
(Examinador Externo ao Programa)

  
Renan Moreira Pinto (Discente)

São Cristóvão, 12 de Fevereiro de 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Toda a trajetória ao longo do mestrado não foi fácil, pelo contrário, diversos foram os desafios enfrentados neste período. Conciliar a vida acadêmica com a vida social, com os compromissos pessoais, com outros sonhos e metas, não é uma tarefa fácil, ainda mais estando longe da família e dos amigos de longa data.

Por outro lado, a distância nos ensina a valorizar e aproveitar ainda mais cada momento ao lado dessas pessoas, nos mostra também quem está do nosso lado de verdade e nos ajuda a criar uma base ainda mais forte para superar outros desafios que a vida ainda irá nos proporcionar. Logo, estes últimos meses foram de muito crescimento, não apenas profissional, mas também de crescimento pessoal, de autoconhecimento, e eu encerro este ciclo me conhecendo ainda mais, sabendo exatamente do que sou capaz de enfrentar e superar, pronto para um novo ciclo, para novos desafios e novos aprendizados.

E tudo isso não seria possível sem o suporte da minha família e dos meus amigos. Eu poderia escrever um agradecimento especial para cada uma dessas pessoas, mas todas foram muito importantes de alguma forma e contribuíram imensamente nesta minha trajetória até aqui, cada uma contribuindo um pouquinho, da sua maneira, mas que no geral se complementaram e me ajudaram a concluir este objetivo na minha vida. Portanto, deixo aqui os meus sinceros agradecimentos à minha namorada, aos meus pais, minha irmã, meu padrasto, meus sogros, meus avós, e toda a minha família.

Não posso esquecer-me de agradecer também aos meus amigos de longa data e das amizades feitas com os meus companheiros de turma, que também percorreram este mesmo caminho e ajudaram a tornar este momento um pouco mais leve para todos nós. Além disso, preciso deixar um agradecimento à minha orientadora, por todos os ensinamentos e esclarecimentos ao longo desses últimos meses, assim como aos outros professores do PROPADM, que sempre se colocaram a disposição para ajudar no que fosse preciso. Muito obrigado a todos vocês.

## RESUMO

Nos últimos anos, diversos tipos de inovações frugais começaram a surgir, principalmente para suprir as necessidades de pessoas que não possuem tantos recursos financeiros e muitas vezes acabavam sem ter opções de consumo que se adequassem às suas realidades. Uma das áreas que sofre com esses problemas relacionados à desigualdade no acesso e a precarização dos serviços públicos é justamente o setor de saúde, onde existe um grande abismo entre as pessoas que possuem condições de pagar planos de saúde particulares e outras que só enxergavam o Sistema Único de Saúde como opção. Para suprir essa necessidade, um novo tipo de negócio começou a surgir nos últimos anos, as Clínicas Médicas Populares, que se encaixam no conceito de inovações frugais. Desta forma, este estudo teve como objetivo compreender o processo de decisão de compra em serviços frugais de clientes das clínicas médicas populares (CMPs) de Aracaju, com base no modelo de Blackwell, Miniard e Engel (2011). De modo que os objetivos pudessem ser alcançados, definiu-se que esta pesquisa seria do tipo qualitativa e de caráter exploratório, para que novos insights pudessem ser gerados sobre o tema, envolvendo o método de estudos de casos múltiplos com os consumidores das clínicas médicas populares de Aracaju. Como técnicas da coleta de dados foram utilizadas a análise documental, observação e entrevistas semiestruturadas, com os consumidores e gestores das clínicas, sendo posteriormente desenvolvida uma análise de conteúdo. A partir da análise dos resultados, pode-se afirmar que as inovações frugais se manifestam através dos serviços oferecidos pelas clínicas médicas populares, onde também foi encontrada que a economia de escala é uma característica comum das clínicas. Além disso, pode-se afirmar que os processos de decisão de compra das clínicas médicas populares possuem um percurso geral, com alguns pontos semelhantes em todas as clínicas estudadas, em cada uma das etapas do processo de decisão de compra. Assim, esta pesquisa contribui para ampliação dos conhecimentos acadêmicos sobre as três temáticas envolvidas, forneceu novas informações sobre os consumidores destes serviços para as clínicas populares que podem conhecer melhor estes clientes e aprimorar suas estratégias, além de possibilitar que as clínicas ofereçam um melhor serviço para a população de uma maneira geral, beneficiando principalmente as pessoas de baixa renda.

**Palavras-Chaves:** Inovação Frugal, Comportamento do Consumidor, Processo de Decisão de Compra, Serviços Médicos, Clínicas Médicas Populares.

## **ABSTRACT**

In recent years, various types of frugal innovations have started to emerge, mainly to meet the needs of people who do not have so many financial resources and often ended up without consumption options that suited their realities. One of the areas that suffers from these problems related to inequality of access and the precariousness of public services is precisely the health sector, where there is a great gap between people who are able to pay private health plans and others who only saw the SUS as an option. To meet this need, a new type of business has started to emerge in recent years, named Popular Medical Clinics, which fit the concept of frugal innovations. Thus, this study aimed to understand the purchase decision process in frugal services of clients of popular medical clinics (CMPs) in Aracaju, based on the model of Blackwell, Miniard and Engel (2011). So that the objectives could be achieved, it was defined that this research would be of a qualitative and exploratory nature, so that new insights could be generated on the topic, involving the method of multiple case studies with consumers of popular medical clinics from Aracaju. As data collection techniques, document analysis, observation and semi-structured interviews were used with consumers and managers of the clinics, and a content analysis was subsequently developed. From the analysis of the results, it can be said that frugal innovations are manifested through the services offered by popular medical clinics, where it was also found that the economy of scale is a common characteristic of the clinics. In addition, it can be said that the purchase decision processes of popular medical clinics have a general path, with some similar points in all the studied clinics, in each of the stages of the purchase decision process. Thus, this research contributes to the expansion of academic knowledge on the three themes involved, provided new information on consumers of these services to popular clinics that can better know these clients and improve their strategies, in addition to enabling clinics to offer a better service to the population in general, mainly benefiting low-income people.

**Keywords:** Frugal Innovation, Consumer Behaviour, Consumer Decision Making Process, Medical Services, Popular Medical Clinics

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> - Estrutura do Referencial Teórico .....	20
<b>Figura 02</b> - Etapas do Processo Decisório de Compra.....	30
<b>Figura 03</b> - Modelo de Estímulo e Resposta.....	31
<b>Figura 04</b> - Influências Sobre o Comportamento do Consumidor.....	32
<b>Figura 05</b> - Modelo de Tomada de Decisão do Consumidor.....	33
<b>Figura 06</b> - Modelo de Processo de Decisão do Consumidor .....	34
<b>Figura 07</b> - Processo de Decisão de Compra das CMPs de Aracaju .....	243

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> – Critérios de Weyrauch e Herstatt (2016) Para a Definição da Inovação Frugal .....	23
<b>Quadro 02</b> – Exemplos de Inovação Frugal Encontrados na Literatura .....	25
<b>Quadro 03</b> – Resumo das Fases dos Modelos do PDC de cada Autor.....	35
<b>Quadro 04</b> – Delineamento da Pesquisa .....	46
<b>Quadro 05</b> – Informações Gerais Sobre a Coleta de Dados .....	51
<b>Quadro 06</b> – Categorias Analíticas e Elementos de Análise .....	53
<b>Quadro 07</b> – Resumo dos Critérios de Validade e Confiabilidade .....	55
<b>Quadro 08</b> – Resumo das Escolhas Metodológicas .....	56
<b>Quadro 09</b> – Dados da Clínica A.....	61
<b>Quadro 10</b> – Critérios estabelecidos por Weyrauch e Hestatt (2016) na Clínica A ....	69
<b>Quadro 11</b> – Síntese da Etapa de Reconhecimento de Necessidades na Clínica A ....	72
<b>Quadro 12</b> – Síntese da Etapa de Busca de Informações na Clínica A .....	75
<b>Quadro 13</b> – Síntese da Etapa de Avaliação de Alternativas Pré-Compra na Clínica A .....	81
<b>Quadro 14</b> – Síntese da Etapa de Compra na Clínica A .....	85
<b>Quadro 15</b> – Síntese da Etapa de Consumo na Clínica A .....	90
<b>Quadro 16</b> – Síntese da Etapa de Avaliação Pós-Consumo na Clínica A .....	95
<b>Quadro 17</b> – Resumo de Todas as Etapas do PDC da Clínica A .....	96
<b>Quadro 18</b> – Dados da Clínica B .....	101
<b>Quadro 19</b> – Critérios estabelecidos por Weyrauch e Hestatt (2016) na Clínica B ....	107
<b>Quadro 20</b> – Síntese da Etapa de Reconhecimento de Necessidades na Clínica B ....	110
<b>Quadro 21</b> – Síntese da Etapa de Busca de Informações na Clínica B .....	114
<b>Quadro 22</b> – Síntese da Etapa de Avaliação de Alternativas Pré-Compra na Clínica B .....	120
<b>Quadro 23</b> – Síntese da Etapa de Compra na Clínica B .....	125
<b>Quadro 24</b> – Síntese da Etapa de Consumo na Clínica B .....	130
<b>Quadro 25</b> – Síntese da Etapa de Avaliação Pós-Consumo na Clínica B .....	135
<b>Quadro 26</b> – Resumo de Todas as Etapas do PDC da Clínica B .....	136
<b>Quadro 27</b> – Dados da Clínica C .....	141
<b>Quadro 28</b> – Critérios estabelecidos por Weyrauch e Hestatt (2016) na Clínica C ....	146



<b>Quadro 29</b> – Síntese da Etapa de Reconhecimento de Necessidades na Clínica C .....	149
<b>Quadro 30</b> – Síntese da Etapa de Busca de Informações na Clínica C .....	153
<b>Quadro 31</b> – Síntese da Etapa de Avaliação de Alternativas Pré-Compra na Clínica C .....	158
<b>Quadro 32</b> – Síntese da Etapa de Compra na Clínica C .....	162
<b>Quadro 33</b> – Síntese da Etapa de Consumo na Clínica C .....	167
<b>Quadro 34</b> – Síntese da Etapa de Avaliação Pós-Consumo na Clínica C .....	172
<b>Quadro 35</b> – Resumo de Todas as Etapas do PDC da Clínica C .....	173
<b>Quadro 36</b> – Dados da Clínica D .....	177
<b>Quadro 37</b> – Critérios estabelecidos por Weyrauch e Hestatt (2016) na Clínica D ....	182
<b>Quadro 38</b> – Síntese da Etapa de Reconhecimento de Necessidades na Clínica D .....	185
<b>Quadro 39</b> – Síntese da Etapa de Busca de Informações na Clínica D .....	189
<b>Quadro 40</b> – Síntese da Etapa de Avaliação de Alternativas Pré-Compra na Clínica D .....	195
<b>Quadro 41</b> – Síntese da Etapa de Compra na Clínica D .....	200
<b>Quadro 42</b> – Síntese da Etapa de Consumo na Clínica D .....	205
<b>Quadro 43</b> – Síntese da Etapa de Avaliação Pós-Consumo na Clínica D .....	209
<b>Quadro 44</b> – Resumo de Todas as Etapas do PDC da Clínica D .....	210
<b>Quadro 45</b> – Análise Comparativa dos Critérios de Inovação Frugal .....	214
<b>Quadro 46</b> – Análise Comparativa da Etapa de Reconhecimento de Necessidades ....	217
<b>Quadro 47</b> – Análise Comparativa da Etapa de Busca de Informações .....	220
<b>Quadro 48</b> – Análise Comparativa da Etapa de Avaliação de Alternativas Pré-Compra .....	225
<b>Quadro 49</b> – Análise Comparativa da Etapa de Compra .....	228
<b>Quadro 50</b> – Análise Comparativa da Etapa de Consumo .....	232
<b>Quadro 51</b> – Análise Comparativa da Etapa de Avaliação Pós-Consumo .....	237

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

BOP – Base da Pirâmide

CMPs – Clínicas Médicas Populares

GE – *General Electric*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IF – Inovação Frugal

NH – *Narayana Health*

PDC – Processo de Decisão de Compra

PIB – Produto Interno Bruto

SUS – Sistema Único de Saúde

UTI – Unidade de Tratamento Intensivo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS .....	14
1.1.1 Objetivo Geral .....	14
1.1.2 Objetivos Específicos .....	14
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 INOVAÇÃO FRUGAL.....	21
2.2 SERVIÇOS MÉDICOS.....	26
2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .....	28
2.3.1 Processo de Tomada de Decisão .....	30
2.3.1.1 Reconhecimento de Necessidades .....	36
2.3.1.2 Busca de Informações .....	37
2.3.1.3 Avaliação das Alternativas Pré-Compra .....	38
2.3.1.4 Compra .....	39
2.3.1.5 Consumo .....	41
2.3.1.6 Avaliações Pós-Consumo .....	42
2.3.1.7 Descarte .....	43
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>45</b>
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA .....	46
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	46
3.3 MÉTODO DE PESQUISA .....	48
3.4 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO .....	48
3.5 TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....	49
3.6 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	53
3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE .....	54
3.8 RESUMO DAS ESCOLHAS METODOLÓGICAS .....	55
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS.....</b>	<b>57</b>
4.1 CLÍNICA A .....	57
4.1.1 Inovação Frugal .....	61
4.1.2 Processo de Decisão de Compra .....	70
4.1.2.1 Reconhecimento de Necessidades .....	70
4.1.2.2 Busca de Informações .....	72
4.1.2.3 Avaliação de Alternativas Pré-Compra.....	76
4.1.2.4 Compra .....	81
4.1.2.5 Consumo .....	86
4.1.2.6 Avaliação Pós-Consumo .....	91

4.2 CLÍNICA B .....	97
4.2.1 Inovação Frugal .....	102
4.2.2 Processo de Decisão de Compra .....	107
4.2.2.1 Reconhecimento de Necessidades .....	107
4.2.2.2 Busca de Informações .....	110
4.2.2.3 Avaliação de Alternativas Pré-Compra .....	115
4.2.2.4 Compra .....	120
4.2.2.5 Consumo .....	126
4.2.2.6 Avaliação Pós-Consumo .....	131
4.3 CLÍNICA C .....	137
4.3.1 Inovação Frugal .....	141
4.3.2 Processo de Decisão de Compra .....	147
4.3.2.1 Reconhecimento de Necessidades .....	147
4.3.2.2 Busca de Informações .....	149
4.3.2.3 Avaliação de Alternativas Pré-Compra .....	154
4.3.2.4 Compra .....	159
4.3.2.5 Consumo .....	163
4.3.2.6 Avaliação Pós-Consumo .....	168
4.4 CLÍNICA D .....	174
4.4.1 Inovação Frugal .....	178
4.4.2 Processo de Decisão de Compra .....	182
4.4.2.1 Reconhecimento de Necessidades .....	183
4.4.2.2 Busca de Informações .....	185
4.4.2.3 Avaliação de Alternativas Pré-Compra .....	189
4.4.2.4 Compra .....	196
4.4.2.5 Consumo .....	200
4.4.2.6 Avaliação Pós-Consumo .....	205
<b>5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS .....</b>	<b>212</b>
5.1 INOVAÇÃO FRUGAL .....	212
5.2 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA .....	215
5.2.1 Reconhecimento de Necessidades .....	215
5.2.2 Busca de Informações .....	218
5.2.3 Avaliação de Alternativas Pré-Compra .....	221
5.2.4 Compra .....	226
5.2.5 Consumo .....	229
5.2.6 Avaliação Pós-Consumo .....	234
<b>6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>239</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>247</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>255</b>
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS A.....	255
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS B.....	258
APÊNDICE B: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO .....	261
APÊNDICE C: TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA .....	262

## 1 INTRODUÇÃO

Após a Segunda Guerra Mundial, por volta de 1945, os países industrializados passaram a utilizar uma abordagem de inovação de abundância de recursos, que tinha como característica grandes orçamentos e buscando fazer “mais com mais” e “quanto maior, melhor” (RADJOU *et al*, 2012), tendo esse pensamento prevalecido por muitos anos. Essa abordagem de inovação entregava mais benefícios a um custo elevado para um número relativamente pequeno de pessoas (PRAHALAD, 2012).

Com o passar dos anos e a abertura de novos mercados, que originou a criação de uma nova ordem econômica e teve ênfase na produtividade e nas inovações tecnológicas como novas maneiras de organização da produção (TÁLAMO; CARVALHO, 2004), esse cenário começou a se modificar. Além disso, impactos significativos aconteceram no investimento em inovação devido à crise econômica global que afetou todo o mundo nos últimos anos (FILIPPETTI; ARCHIBUGI, 2011; ARCHIBUGI; FILIPPETTI; FRENZ, 2013), atingindo tanto países desenvolvidos quanto países em desenvolvimento, como o Brasil, China, Índia e outros. Tanto neste grupo de países emergentes, quanto no grupo de países desenvolvidos, o pensamento de abundância e de fazer “mais com mais” vem sendo reavaliado, despertando um interesse global em práticas frugais (BHATTI; VENTRESCA, 2013).

Em outros termos, com a saturação dos mercados, sobretudo em países desenvolvidos, as organizações passaram a prestar mais atenção e também a tirar um melhor proveito do potencial de negócio existente na base da pirâmide econômica (PRAHALAD; HART, 2002; LONDON; HART, 2004). Para se ter uma dimensão do enorme potencial econômico presente na base da pirâmide, basta observar alguns dados: ela é composta por 4 bilhões de pessoas ou aproximadamente 65% da população mundial, constituindo um mercado consumidor global de 5 trilhões de dólares americanos (HAMMOND *et al*, 2007). No Brasil, a pobreza cresceu entre os anos de 2014 e 2017, atingindo 21% da população, algo em torno de 43 milhões de brasileiros (VÉGH *et al*, 2019). São pessoas que possuem “carências” específicas e que procuram produtos ou serviços que possam supri-las.

Foi justamente para atender as necessidades desses consumidores com limitações de recursos, que as inovações frugais surgiram, podendo ser definidas como a habilidade de “fazer melhor com menos recursos para mais pessoas” (PRABHU, 2017, p.4). Ou seja, são inovações que são desenvolvidas com um bom nível de qualidade e que ao mesmo tempo também são mais acessíveis, principalmente para aqueles que possuem um menor poder de compra. Porém, este termo, que tem uma grande sobreposição de conceitos englobando outros

tipos de inovação (HOSSAIN, 2017) e as próprias inovações frugais em si, ou seja, os produtos, serviços, processos ou modelos de negócios desenvolvidos dentro deste conceito, ainda foram pouco explorados no cenário brasileiro.

Diante deste contexto, uma lacuna foi identificada e oferece a possibilidade de se aprofundar os estudos dentro desta temática, que é justamente a partir da ótica dos consumidores de produtos (bens e serviços) caracterizados como frugais. Schiffman e Kanuk (2009) destacam que é necessário entender os motivos que levam o consumidor a optar por determinado produto ou serviço. Ao conhecer as preferências dos consumidores, como a frequência de compra, como eles compram, dentre outros aspectos, as organizações conseguem criar estratégias de marketing para influenciar esses consumidores em suas buscas (FARIAS; KOVACS; SILVA, 2008), tornando-se possível assim, atender de maneira mais satisfatória tanto as necessidades quanto os desejos dos clientes.

O fato é que esse processo de decisão de compra - PDC - se inicia bem antes da concretização da compra ou do consumo em si, passando por diversas etapas a partir da identificação de uma necessidade ou reconhecimento de um problema até a etapa de pós-compra (SCHIFFMAN; KANUK, 2009; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011; KOTLER; KELLER, 2012; KOTLER; ARMSTRONG, 2017). Pode-se considerar que é uma espécie de trilha que o consumidor vai percorrendo, sendo atingindo por diversos tipos de influências, até concretizar a compra e, posteriormente, realizar uma avaliação do produto ou do serviço que ele consumiu, alcançando algum grau de satisfação ou insatisfação com a sua compra.

Logo, torna-se importante procurar compreender melhor os próprios consumidores em si, o contexto em que ocorre o consumo e também entender como funciona cada etapa do processo de decisão de compra deste tipo de inovação, que pode fornecer informações relevantes a respeito de um determinado mercado.

Ao compreender o PDC, é possível identificar necessidades e desejos não atendidos desses consumidores, as fontes de busca utilizadas, os seus conjuntos de consideração, fatores que podem influenciar na compra, dentre diversos outros aspectos que, ao serem conhecidos, podem ser aprimorados pelas empresas para oferecerem serviços frugais ainda melhores para os seus consumidores, que terão suas expectativas compreendidas e atendidas com mais assertividade e qualidade. Então, conhecendo melhor o PDC, as IFs poderão ser aprimoradas para se adequar ainda mais ao consumidor.

Para que a pesquisa pudesse se desenvolver, definiu-se que o lócus deste trabalho seriam os serviços de saúde, visto que, por conta da carência financeira, existe uma maior

difficuldade para que se tenha acesso a eles (PRAHALAD, 2010) dando ênfase mais especificamente as clínicas médicas populares - CMPs - de Aracaju, por serem caracterizadas como um exemplo de inovação frugal pelo fato de terem um foco no cliente de baixa renda e oferecerem serviços de qualidade e com preços acessíveis.

Essa dificuldade no acesso ocorre principalmente em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, o que justifica o desenvolvimento da pesquisa no país, devido a deficiência no acesso a esses serviços tanto em áreas urbanas quanto rurais (ARRUDA; MAIA; ALVES, 2018). Entre os motivos que geram essa dificuldade estão os altos gastos das famílias brasileiras com serviços e medicamentos (IBGE, 2017) e as dificuldades enfrentadas pelo sistema público de saúde em atender as necessidades dos usuários em virtude do aumento da demanda (PAIM; FILHO, 2014), por exemplo.

De acordo com Taylor, Escobar e Udayakumar (2017) uma busca por modelos inovadores de prestação de cuidados de saúde que ofereçam menores custos, com uma melhoria de qualidade e ainda, fornecendo um maior acesso a esses serviços, tem sido feita por líderes de sistemas de saúde no mundo inteiro.

Essas clínicas populares, que oferecem serviços médicos mais baratos, expandiram-se, segundo Victalino (2004), justamente para completar uma lacuna que foi deixada em aberto entre o serviço oferecido pelo Sistema Único de Saúde - SUS - e os planos de saúde particulares, que pelo alto valor, comprometem uma boa parte da renda familiar. Ou seja, elas se tornaram uma alternativa mais inclusiva, proporcionando um melhor acesso à saúde para pessoas que antes não tinham muitas opções, justamente por sua característica de oferecer serviços com preços baixos e qualidade. Desta maneira, as CMPs se configuram, uma boa opção para servirem de lócus para o estudo, onde o objeto são os consumidores dos seus serviços.

Logo, em virtude da conjuntura exposta anteriormente, esta pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: **Como ocorre o processo de decisão de compra de serviços frugais oferecido pelas clínicas médicas populares de Aracaju, por seus clientes?**

## 1.1 OBJETIVOS

Para explorar e buscar entender a questão-problema formulada anteriormente, a presente pesquisa possui determinados objetivos, que são divididos entre objetivo geral e objetivo específico, sendo cada um deles apresentados a seguir.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral apresenta de maneira holística a ideia central desta pesquisa, portanto, ficou definido que ele seria o seguinte:

- Compreender o processo de decisão de compra em serviços frugais de clientes das clínicas médicas populares (CMPs) de Aracaju, com base no modelo de Blackwell, Miniard e Engel (2011).

### 1.1.2 Objetivos Específicos

O objetivo específico é mais detalhado que o objetivo geral e está ligado a ele, apresentando de modo mais direto o que se pretende fazer para que se possa atingir o objetivo principal do trabalho. Deste modo, ficaram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as inovações frugais presentes nas Clínicas Médicas Populares (CPMs), com base nos critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016);.
- Entender como o consumidor percorre cada uma das etapas do processo de decisão de compra (PDC) nas Clínicas Médicas Populares (CPMs), com base no modelo de Blackwell, Miniard e Engel (2011).

Após a definição dos objetivos, se faz relevante também apresentar as justificativas para a realização da pesquisa, que será detalhada no próximo tópico.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Algumas justificativas podem ser utilizadas para destacar a importância de abordar este tema, tanto no nível acadêmico, quanto no nível empresarial e no nível social. A primeira, é que, de acordo com Pansera (2013), ainda existe uma necessidade de pesquisas relacionadas à inovação frugal para que se possa ter uma melhor compreensão acadêmica sobre o tema,



que vem crescendo e conquistando cada vez mais espaço no meio acadêmico (SILVA, 2018), tendo muitas possibilidades para ser melhor explorada no contexto brasileiro (PINTO; SILVA; ABREU, 2019), como envolvendo diferentes atores, por exemplo, indivíduos, empresas ou indústrias, onde cada um deles possui oportunidades e desafios variados que podem ser estudados sob a ótica da inovação frugal (HOSSAIN, 2018).

A segunda, como destaca Tiwari e Kalogerakis (2016), é que as pesquisas que tratam da temática da inovação frugal precisam de uma maior integração com outros campos de estudo, incorporando uma abordagem pluridisciplinar para desenvolver os fatores críticos de sucesso para este tipo de inovação, como o que tange a sua aceitação pelos consumidores.

Seguindo esta linha de pensamento, Pisoni, Michelini e Martignoni (2018) frisam que o papel desempenhado pelos consumidores como beneficiários finais de produtos frugais é essencial, sendo a análise do comportamento do consumidor considerada uma promissora área de pesquisa dentro desta temática. Neste ponto, percebe-se como o estudo do comportamento do consumidor pode ser agregador para o desenvolvimento da literatura acerca da inovação frugal, e vice versa, o que ajudaria a desenvolver as duas temáticas, somando-se ainda ao fato de que o conhecimento disponível sobre o comportamento desses consumidores (de baixa renda) ainda é pequeno (ROCHA; SILVA, 2008; CAMPOS *et al*, 2018b).

Um dos motivos para que este fato ocorra é justamente por que algumas empresas não têm tanto conhecimento do comportamento do consumidor, e isso acaba gerando certo receio em direcionar seus investimentos para a base da pirâmide (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2013), o que induz as pesquisas a seguirem o mesmo caminho e não darem tanta importância a este consumidor da base da pirâmide (CAMPOS *et al*, 2018b).

Porém, aos poucos, este cenário vem mudando, e apesar de uma longa demora no despertar dos interesses sobre os estudos do comportamento do consumidor de baixa renda (HEMAIS *et al*, 2014), nos últimos anos esses trabalhos começaram a receber uma maior importância (CAMPOS *et al*, 2018a), sendo necessário que novas investidas sejam feitas para que se possa compreender melhor esse público (ARAUJO; FERNANDES, 2018).

Desta maneira, é relevante para as organizações conhecer melhor este consumidor, por ele ser fundamental para o direcionamento das estratégias de marketing, podendo assim suprir suas necessidades, expectativas e desejos (MOREIRA; OLIVEIRA; DRUMMOND, 2018). Las Casas (2006) reafirma essa informação, frisando que somente compreendendo o processo de decisão de compra que as empresas conseguirão conhecer verdadeiramente o consumidor e suprir suas carências.

Oliveira (2016) ainda chama a atenção para o fato de que apesar de existirem diversos trabalhos que tratam sobre a temática do comportamento do consumidor na literatura, os que possuem um foco maior no processo de decisão de compra ainda representam uma quantidade reduzida.

Portanto, o estudo deste tema é essencial, pois se preocupa com as motivações que levam as pessoas a comprarem, com as etapas do processo de decisão de compra, as influências, tanto internas quanto externas que atuam nesse processo, o consumo em si, a avaliação pós-compra, dentre outros aspectos (MERLO; CERIBELI, 2014). Ou seja, oferece um conhecimento mais amplo para as organizações sobre a figura do consumidor, gerando insights e percepções valiosas sobre o mercado, que de acordo com Pinheiro *et al* (2006), subsidiam decisões acertadas. Tendo, portanto, valor para as organizações que atuam com algum desses temas citados anteriormente.

Com relação a este ponto, a junção dessas duas temáticas, do comportamento do consumidor, com foco no PDC, e as inovações frugais, trará novos insights e percepções sobre ambos os campos, como por exemplo as necessidades desses consumidores, seu conjunto de consideração de opções antes de tomar uma decisão, informações sobre a busca pelos serviços, dentre outras, o que irá gerar novos conhecimentos para a literatura e para o mercado dessas áreas.

A terceira justificativa, que também é relevante por seu caráter social, é com relação ao acesso aos serviços de saúde. Como demonstra um relatório da ONU (2019), a fragilidade dos sistemas de saúde de muitos países acaba fazendo com que os serviços básicos de saúde muitas vezes tenham uma cobertura ruim, visto que em 2017, apenas entre “um terço e metade da população mundial (33% a 49%) estavam cobertos por serviços essenciais de saúde” (ONU, 2019, p.2), ou seja, ao menos metade da população mundial está fora dessa cobertura de serviços básicos.

Outro relatório, o da ONU (2018), também traz informações sobre gastos com saúde em todo o mundo. Segundo este estudo, em 2010, aproximadamente 11,7% da população mundial ou 808 milhões de pessoas, gastaram pelo menos 10% do seu orçamento familiar com saúde, sendo essa porcentagem superior a 25% do orçamento com 179 milhões dessas pessoas (ONU, 2018). Como resultado, essas despesas com saúde levaram de 1,4% da população mundial para condições de extrema pobreza, algo em torno de 97 milhões de pessoas, de acordo com o mesmo estudo (ONU, 2018). Esses dados demonstram o quanto o gasto com saúde pode pesar no orçamento familiar e as consequências que ele pode trazer principalmente para quem tem menos recursos financeiros.

Sutz (2015) afirma que existem dados que demonstram que a América Latina e o Caribe registraram progressos em termos de resultados de saúde, mas ao mesmo tempo faz uma ressalva, afirmando que esses dados muitas vezes escondem desigualdades preocupantes tanto entre os países quanto dentro de cada um. A autora ainda acrescenta que essas diferenças tem relação direta com diversos fatores, como por exemplo, a desigualdade no acesso à saúde, a precarização de serviços oferecidos pelo governo na área de saúde, dentre outros fatores que acabam se tornando barreiras para os avanços nesta área.

No contexto brasileiro, pesquisa realizada pelo IBGE (2017), demonstra a carga dos gastos com a saúde para a população, uma vez que foi revelado que o gasto per capita das famílias brasileiras com serviços médicos e medicamentos em 2015, ultrapassou o valor de R\$1500, o que demonstra um elevado custo com essa área, podendo ser significativo no orçamento de pessoas com poucos recursos. Somam-se ainda as dificuldades enfrentadas pelo sistema público de saúde que por conta do aumento da demanda em contraste com a redução do repasse de verbas públicas, vem enfrentando dificuldades em atender as necessidades dos usuários (PAIM; FILHO, 2014).

Além disso, a crise tanto política quanto econômica enfrentada pelo país, que também carece de uma política de inovação ajustada à sua realidade, traz ainda mais dificuldades para que o Brasil consiga superar essa situação e também seja capaz de lidar melhor com a questão da pobreza no território nacional (SILVA, DI SERIO, BEZERRA, 2019), que aumentou nos últimos anos, atingindo 21% da população brasileira, ou aproximadamente 43,5 milhões de pessoas (BANCO MUNDIAL, 2019).

Com relação à taxa de desemprego no Brasil, segundo o IBGE (2019), no segundo trimestre de 2019, ela estava em 12%, sendo Sergipe o quarto estado com a maior taxa, em torno de 15,3%, o que justifica também a realização desta pesquisa no território brasileiro e em Aracaju, capital de Sergipe.

Para contextualizar ainda mais os impactos do cenário socioeconômico vivido pelo Brasil, de acordo com Hone *et al* (2019), a crise enfrentada pelo país provavelmente teve influência no aumento do número de mortes identificadas no período entre 2012 e 2017, algo em torno de 31 mil, o que indica que este cenário pode contribuir tanto para o agravamento das condições de saúde da população quanto para o crescimento das desigualdades neste setor. Os autores destacam a fragilidade dos sistemas de saúde e proteção social do país, além do mercado de trabalho mais precário que os países mais desenvolvidos (HONE *et al*, 2019).

Porém, é relevante acrescentar que os países desenvolvidos também vêm sofrendo com o aumento da demanda nos sistemas de saúde e com as restrições de recursos, o que tem

elevado a importância da inovação frugal em todo o mundo (CRISP, 2010; HOWITT *et al*, 2012), justamente por poderem colaborar para a redução de custos em saúde (HOWITT *et al*, 2012), e em outras áreas, trazendo benefícios para toda a população, e não somente a população mais pobre.

Isso se deve ao caráter inclusivo dessas inovações (GEORGE; MCGAHAN; PRABHU, 2012), ficando evidente que elas são capazes de melhorar a acessibilidade (HOWITT *et al*, 2012; TIWARI; PRABHU, 2018) e ser um dos meios para tentar reduzir a desigualdade na saúde (SUTZ, 2015), o que pode trazer benefícios não apenas para a população de países em desenvolvimento, mas também para países desenvolvidos, além de reduzir essas disparidades existentes entre eles (MANI.; ANNADURAI; DANASEKARAN, 2014).

Partindo dessa premissa, estudar o setor de saúde, mais especificamente as clínicas médicas populares, configura-se como um elo entre as inovações frugais e o comportamento do consumidor, visto que a área de saúde é uma das mais beneficiadas pelas inovações frugais (HOSSAIN, 2016) e este estudo traz uma abordagem dos serviços médicos oferecidos pelas CMPs, que também foram pouco exploradas pela academia (LAPA, 2014).

Assim, ao estudar as CMPs do ponto de vista do consumidor destes serviços, possibilita-se que as clínicas o compreendam de maneira mais profunda e possam ajustar suas estratégias e serviços para melhor atendê-lo, trazendo benefícios para um maior número de pessoas na sociedade, que no geral sofrem com a existência de barreiras de acesso à uma saúde de qualidade, melhorando assim a qualidade de vida dessas pessoas.

Essa visão é corroborada por Oliveira (2017), que afirma que tanto os serviços de saúde de uma forma geral quanto o próprio sistema, precisam atender às expectativas dos consumidores que estão em busca de uma solução que supra suas necessidades de saúde. O que se torna mais fácil a partir do momento em que se conhece o comportamento do consumidor e seu processo de decisão de compra.

Logo, este estudo se confirma relevante por englobar e aproximar todos esses temas, trazendo uma reflexão interessante para a literatura sobre: o comportamento do consumidor, com foco no processo de decisão de compra; as inovações frugais; e os serviços médicos, dando ênfase às clínicas médicas populares. Beneficiando e trazendo novos insights e percepções, como informações relacionadas aos clientes desses serviços frugais oferecidos pelas clínicas e o seu PDC, tanto para a academia, quanto para as organizações e a sociedade, principalmente os consumidores de baixa renda, que são o público alvo desses serviços e poderão ser mais bem compreendidos através desta pesquisa.

Assim, esta dissertação está dividida da seguinte forma: após essa introdução, apresenta-se o referencial teórico que permeia toda a pesquisa. Posteriormente, comenta-se sobre as escolhas metodológicas utilizadas para que se possa responder à questão problema e alcançar os objetivos, tanto geral quanto os específicos estabelecidos neste estudo. Na sequência, apresenta-se a descrição dos casos, seguida por uma análise comparativa, e, por último, as conclusões e considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista os objetivos do estudo e como forma de embasar as análises dos resultados, neste tópico são discutidas as bases teóricas para o desenvolvimento desta pesquisa, contendo a seguinte estrutura: inicialmente será apresentado o conceito de inovação frugal, seu surgimento, seus tipos, os três critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016) bem como alguns exemplos que são comentados na literatura.

Em seguida, serão apresentadas informações sobre os serviços médicos, se iniciando com uma contextualização, passando para o fornecimento de algumas informações sobre o setor de saúde, em seguida abordando o surgimento das clínicas médicas populares e sua definição e, por último, algumas características.

Para finalizar, será apresentado o tópico do comportamento do consumidor, reunindo uma contextualização e sua definição. Na sequência, será comentado sobre o processo de tomada de decisão e alguns modelos disponíveis na literatura. Para encerrar, os estágios do modelo do PDC serão aprofundados, fechando assim os subtópicos do comportamento do consumidor e os três principais temas norteadores deste trabalho. A estrutura do referencial teórico foi consolidada na Figura 01.

**Figura 01:** Estrutura do Referencial Teórico



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir, têm-se o primeiro tópico deste referencial teórico, com a temática das inovações frugais.

## 2.1 INOVAÇÃO FRUGAL

Com o fim das grandes guerras ocorridas no século 20, as organizações adotaram uma mentalidade de inovação que oferecia um maior número de benefícios para os consumidores, o que acabava por envolver produtos com uma maior quantidade de tecnologias embutidas, levando a um aumento dos custos finais. Porém, esses produtos atingiam uma quantidade reduzida de pessoas, que normalmente possuíam um maior poder aquisitivo, e empresas de países desenvolvidos (PRAHALAD, 2012). Claramente uma estratégia de inovação *top-down*, do topo para a base.

Na contramão de toda essa perspectiva, um novo tipo de inovação começou a ganhar destaque no ano de 2010, logo após um estudo seminal lançado pelo *The Economist*, que a intitulava como inovação frugal. O periódico foi o primeiro a trazer uma definição para o termo, afirmando que as inovações deste tipo, além de serem baratas, devem ser resistentes, fáceis de usar e ainda precisam envolver tanto o redesenho de produtos quanto o repensar de processos inteiros de produção e modelos de negócios (THE ECONOMIST, 2010).

Com o passar dos anos e o despertar do interesse pelo tema, diversos estudiosos da academia começaram a oferecer suas próprias definições. Zeschky, Widenmayer e Gassmann (2011), por exemplo, destacam a acessibilidade destas inovações para suprir a necessidade dos consumidores com limitação de recursos e também que sejam produtos bons o suficiente.

Considerando mais o aspecto “filosófico da gestão” das inovações frugais, Gupta (2012, p.5) afirma que “A inovação frugal é uma nova filosofia de gestão, que integra as necessidades do mercado da base da pirâmide (BoP) como ponto de partida para desenvolver soluções que se espera que sejam muito diferentes das soluções alternativas”, ou seja, ele espera que as inovações frugais consigam atender ao mercado de baixa renda oferecendo alguma solução que realmente solucione os problemas dessas pessoas, e não seja apenas mais uma alternativa que não ofereceria nenhum benefício.

Basu, Banerjee e Sweeny (2013) também destacam a importância de entender o consumidor, explicando que a necessidade soma-se ao contexto dos cidadãos de países em desenvolvimento e são postos em primeiro plano, como prioridade para desenvolver tanto produtos quanto serviços que sejam adequados, acessíveis, adaptáveis e que também possuam baixo custo para os mercados emergentes, sendo tudo isso fruto de um processo de inovação de projeto.

De maneira mais ampla, Hossain, Simula e Halme (2015, p. 6) a define como:

“uma solução para a escassez de recursos (ou seja, produto, serviço, processo ou modelo de negócios) que é projetada e implementada apesar de restrições financeiras, tecnológicas, materiais ou de outros recursos, sendo o resultado final significativamente mais barato do que as ofertas da concorrência ) e é boa o suficiente para satisfazer as necessidades básicas dos clientes que, de outro modo, ficariam desatendidos ” (HOSSAIN; SIMULA; HALME 2015, p. 6).

Em outras palavras, são soluções que colocam as necessidades dos clientes em primeiro plano e têm como pano de fundo um menor preço comparado aos concorrentes, se tornando assim, acessíveis aos consumidores com menor poder aquisitivo que não teriam outras opções viáveis de compra, sem deixar de lado a qualidade. Esta definição é considerada a mais completa e apropriada para servir como base para o presente trabalho.

Porém, como ainda existe certa confusão com relação às definições sobre o tema (CUNHA *et al*, 2014), dois autores, Weyrauch e Herstatt (2016), propuseram três critérios simultâneos que podem ajudar a identificar e desenvolver a inovação frugal: redução de custos substanciais, concentração em funcionalidades básicas e nível de desempenho otimizado (deve ser compatível com o propósito especificado).

O primeiro critério, da redução substancial de custos, foi definido que precisa ser sempre observado a partir da perspectiva do cliente (WEYRAUCH, HERSTATT, 2016). De acordo com os autores, a inovação frugal tem como característica ser mais barata ou possuir custos significativamente mais baixos do que outros produtos ou serviços ou então o custo total de propriedade reduzido.

Na literatura observada pelos autores, frequentemente aparecem aspectos como “custo inicial ou preço de compra consideravelmente mais baixo, redução do custo total de propriedade e minimização do uso de recursos materiais e financeiros” (WEYRAUCH, HERSTATT, 2016, p. 6). Além destes, outros atributos como "preço muito mais baixo", "custos significativamente mais baixos" ou "custo ultra baixo" também são comuns nas definições presentes na literatura analisada pelos autores (WEYRAUCH, HERSTATT, 2016).

Os autores ilustram este primeiro critério com o caso do *Mitticool*, uma geladeira feita de barro destinada para áreas sem eletricidade na Índia, que tem como objetivo manter refrigerado vegetais, frutas e água, por exemplo, e custa em torno de 30 euros, sendo que outros modelos disponíveis custam por volta de 80 euros, atingindo o critério de redução substancial dos custos (WEYRAUCH, HERSTATT, 2016).

Já o segundo critério, afirma que a inovação frugal precisa ter foco nas principais funcionalidades básicas, ou seja, oferecer para o cliente aquilo que ele de fato precisa, sem acrescentar detalhes supérfluos, atingindo diretamente as necessidades, os requisitos dos



usuários (WEYRAUCH, HERSTATT, 2016). As inovações frugais respondem às necessidades consideradas essenciais para os clientes de modo bem eficiente, conforme completa Cunha *et al* (2014). Com o mesmo exemplo anterior, os autores afirmam que o *Mitticool*, funciona sem energia elétrica, e não possui nenhuma outra função extra, como luz interna, ou compartimento de congelamento, atendendo ao segundo critério.

O terceiro requisito, diz que as inovações deste tipo devem ter o nível de desempenho otimizado, ou seja, “deve atender aos níveis de desempenho e também de qualidade que são de fatos necessários e com custos mínimos” (WEYRAUCH, HERSTATT, 2016, p. 9), sendo necessário também que ela se adapte tanto ao objetivo final quanto aos requisitos do ambiente em que ela será utilizada (WEYRAUCH, HERSTATT, 2016).

Seguindo o mesmo exemplo dos critérios anteriores, o *Mitticool* possui um tamanho pequeno, mas grande o suficiente para o seu propósito e é capaz de manter a temperatura adequada para conservar alimentos como frutas e vegetais, por exemplo, atingindo o que se espera de uma ‘geladeira’ para essa finalidade (WEYRAUCH, HERSTATT, 2016), completando o terceiro requisito.

Os três critérios são apresentados de maneira resumida no Quadro 01 a seguir.

**Quadro 01:** Critérios de Weyrauch e Herstatt (2016) Para a Definição da Inovação Frugal

Critérios Essenciais	
Redução Substancial de Custos	Ser mais barata, possuir custos significativamente mais baixos ou custo total de propriedade reduzido.
Foco nas Funcionalidades Básicas	Oferecer o que é essencial para os clientes, sem detalhes supérfluos.
Nível de Desempenho Otimizado	Atender aos níveis de desempenho e qualidade exigidos (com o menor custo possível) e que são de fato necessários para se atingir o seu objetivo final, alinhado ao contexto do ambiente em que a IF será inserida.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020), com base em Weyrauch e Herstatt (2016)

Os autores ainda acrescentam que outros critérios também podem aparecer nas inovações frugais, como é o caso da escalabilidade e sustentabilidade, porém não são exclusivos de uma inovação frugal, pois esta também pode ser direcionada para pequenos públicos, assim como pode não ter a sustentabilidade como um objetivo principal (WEYRAUCH, HERSTATT, 2016). Com base nesses critérios apresentados, é mais fácil conseguir identificar uma inovação frugal.

Tran e Ravaud (2016) citaram em seu trabalho diversos exemplos de inovação frugal encontrados na literatura com relação à área da saúde, desde produtos considerados “caseiros”, que envolviam pouca tecnologia, mas que eram capazes de atender as

necessidades locais, até produtos mais sofisticados e que utilizavam tecnologias modernas (TRAN; RAVAUD, 2016).

Em outra pesquisa similar, Arshad, Radíc e Radíc (2018) fizeram um levantamento em diferentes bases de dados para identificar exemplos de inovação frugal presentes na literatura, na área de saúde, e assim poder identificar padrões desses exemplos. Os autores chegaram ao número de 50 exemplos que ofereciam informações o suficiente para que pudessem ser levantados dados para o desenvolvimento da pesquisa. Eles observaram que 76% das inovações neste segmento eram inovações de produto, 18% de processo e 6% tanto de produto quanto de processo (ARSHAD; RADÍC; RADÍC, 2018), não sendo encontrados outros tipos de inovação.

O caso do eletrocardiograma fabricado pela empresa *General Electric* (GE), conhecido como ECG MAC 400 é um exemplo de inovação de produto encontrado na literatura. O mesmo é portátil, foi feito para suportar o trabalho em locais com poeira e variações de energia, possui um sistema de impressora embutido e custa aproximadamente US\$1000 (mil dólares americanos), ou seja, se comparado com os eletrocardiogramas convencionais, custa cerca de 10 vezes menos. O produto, atualmente, já foi aprimorado e tem o custo ainda menor, por volta dos US\$ 535 dólares, possuindo um tamanho menor que o primeiro modelo que foi lançado (RAMDORAI; HERSTATT, 2017).

No caso da inovação em processo, pode-se citar como exemplo o caso do *Narayana Health* - NH -, localizado na Índia e que foi fundado no ano de 2000 pelo Doutor Devi Shetty, com o intuito de oferecer “assistência médica de alta qualidade, com cuidado e compaixão, a um custo acessível, e em grande escala” (DAVIDSON, 2015, p.10).

O NH utiliza diversas estratégias que o possibilitou reduzir drasticamente os seus custos e oferecer atendimento à população que não teria condições de pagar pelo mesmo procedimento em um hospital tradicional. Dentre essas medidas, pode-se citar um maior volume diário de cirurgias e consultas; o *leasing* de equipamentos; parcerias com outras empresas, obtendo redução nos custos de equipamentos e medicamentos; a criação de uma central de compras, para reduzir custos de estoque; e o pagamento de valores fixos para os cirurgiões (DAVIDSON, 2015). Neste hospital, o custo da cirurgia cardíaca é de aproximadamente US\$ 3160, enquanto nos Estados Unidos, o mesmo procedimento pode custar entre US\$ 75 mil e US\$ 342 mil dólares americanos, aproximadamente (GOVINDARAJAN; RAMAMURTI, 2013).

O quadro 02 apresenta outros exemplos de inovação frugal encontrados na literatura.

**Quadro 02:** Exemplos de Inovação Frugal encontrados na literatura

Inovações Frugais	Descrição	Referência
Micro finanças	Microcrédito pioneiro pela Grameen Bank.	Bhatti, Khilji, Basu (2012)
Tata Nano	Carro para as grandes massas no valor de \$2000 (dólares).	Bhatti, Khilji, Basu (2012); Ray, Ray (2011)
Aravind Eye Care Hospital	Cirurgias de catarata de baixo custo.	Florian, Julia, Matzler (2015)
Mitticool	Geladeira feita de barro que consegue preservar os alimentos frescos por até 7 dias, sem precisar de energia elétrica para funcionar.	Rao (2013)
Tata Swach	Purificador de água de baixo custo.	Bhatti, Khilji, Basu (2012); Agnihotri (2015)
Awami Villas	Casas para pessoas pobres ao custo de \$5000 (dólares).	Bhatti, Khilji, Basu (2012); Singh, Gupta, Mondal (2012)
Husk Power System	Geração de energia para mais de 200 aldeias na Índia a partir da casca de arroz.	Bhatti, Ventresca (2012); Bhatti, Khilji, Basu (2012); Gupta <i>et al.</i> (2013)
M-pesa	Operações bancárias via SMS.	Agnihotri (2015)
Shakerscope	Fonte de luz para exames clínicos, como os oculares ou auriculares, que fornece 3 minutos de eletricidade ao ser agitado por 30 segundos.	Mani, Danasekaran (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

No Quadro 02 é possível observar a variedade de inovações frugais existentes, abrangendo áreas distintas, como, por exemplo, a saúde, transportes, finanças ou moradia, demonstrando assim que as inovações frugais podem surgir nas mais diversas áreas.

Sendo assim, este tipo de inovação tem conquistado um espaço cada vez maior não apenas nos países emergentes, onde uma parcela significativa de sua população está na base da pirâmide, mas também nos países considerados ricos ou desenvolvidos, sendo muitas vezes utilizadas pelas empresas como estratégia de crescimento, como analisa Radjou e Prabhu (2015). Os autores ainda complementam afirmando que são empresas que introduzem novas linhas de serviços ou produtos que proporcionam um maior valor tanto econômico quanto social, a um menor custo, somados à uma redução na utilização de recursos naturais e financeiros. Ou seja, oferece acessibilidade, simplicidade, qualidade e sustentabilidade, sendo os atributos que os clientes desses mercados mais maduros desejam (RADJOU; PRABHU, 2015), como é o caso do eletrocardiograma portátil da GE que foi apresentado anteriormente.

Outro ponto relevante, é que a preocupação com a questão ambiental e a escassez de recursos vem aumentando em todo o planeta, que, se manter o atual ritmo de consumo pelos próximos anos, por volta de 2030 precisará de um segundo planeta Terra tanto para ser capaz de fornecer todos os recursos necessários quanto para conseguir absorver os resíduos resultantes deste consumo desenfreado (RADJOU; PRABHU, 2013). Esse cenário ainda se torna mais preocupante por conta do crescimento da população mundial, logo, toda essa conjuntura tem feito surgir mais desafios de sustentabilidade não apenas para as organizações, mas para a sociedade como um todo (BOCKEN; SHORT, 2016).

Tudo isso faz com que as empresas tenham que se concentrar na maximização de valor para o cliente ao mesmo tempo em que se preocupam com o uso de recursos (PRABHU, 2017), pois é fundamental que ocorra um alinhamento entre as mudanças ambientais, econômicas e sociais (BOCKEN *et al*, 2014).

Entretanto, para gerar valor para o cliente e, conseqüentemente, para a sociedade, as empresas precisam entender o contexto que aquele consumidor vive e as suas necessidades, pois desta maneira ela consegue direcionar melhor suas estratégias, como as de marketing. E um setor que tem explorado principalmente o potencial do consumidor de menor poder aquisitivo através das inovações frugais é o de serviços médicos, em especial as clínicas médicas populares, que vem se popularizando por todo o país e será o próximo tópico deste referencial.

## 2.2 SERVIÇOS MÉDICOS

Desde 1970, quando foi notada uma piora na qualidade do atendimento do setor público de saúde do Brasil, começou a ocorrer como uma alternativa a esse problema, uma expansão do setor privado para atender as pessoas que buscavam uma melhora no atendimento e qualidade dos serviços médicos (LAGO, 2010). Desde então, o consumidor brasileiro vem gastando cada vez mais com saúde. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - IBGE (2017), no ano de 2015 as despesas com saúde representaram 9,1% do PIB do país, sendo que dessa porcentagem, 5,1% vieram das famílias e o restante do governo e outras instituições. A pesquisa ainda acrescenta que os serviços de saúde privados foram o principal gasto, seguido pelos medicamentos.

Além destas informações, o instituto ainda afirma que a despesa per capita com medicamentos e serviços médicos particulares das famílias brasileiras foi de R\$1.538,79 em 2015 (IBGE, 2017). Segundo dados da Pesquisa Nacional de Saúde, também realizada pelo

IBGE em 2013, apenas 27,9% dos brasileiros possuíam algum plano de saúde, médico ou odontológico (IBGE, 2015). Ou seja, os outros 72,1% que não possuem algum tipo de plano, ao necessitarem de atendimento médico precisam procurar algum serviço particular ou recorrer ao sistema de saúde pública.

Prahalad (2010) destaca que uma das necessidades básicas da população de baixa renda que não são atendidas são as de saúde, que são consideradas mais complexas de serem acessadas devidos à essas questões financeiras. Assume-se, de uma maneira geral, que os serviços de saúde representam um cuidado primordial para a população como um todo, mas principalmente para a camada da população mais pobre, pois, normalmente, ela é a primeira a ser afetada, justamente por não ter condições de acesso a serviços básicos de saúde (BHATNAGAR; GROVE, 2014).

Foi para solucionar o gap existente entre os serviços públicos, como o oferecido através do Sistema Único de Saúde que muitas vezes não ofereciam a qualidade desejada pela população, e o atendimento em hospitais ou médicos particulares e os planos de saúde privados, que ofereciam uma maior qualidade porém à um preço mais alto, que muitos consumidores não podiam pagar, que começaram a surgir inovações neste setor, como as clínicas médicas populares (MELO; MACEDO; FILHO, 2016).

Godoy (2019) acrescenta que além dos altos valores cobrados no particular e nos planos de saúde, e a precarização do SUS, que gera uma insatisfação nos consumidores, o que mudou foi o poder de escolha dos consumidores, que enxergaram nas CMPs uma alternativa para um atendimento com um preço acessível e com qualidade. Outro fator que não se pode deixar de levar em consideração, foi a visão empreendedora vislumbrada pelos donos dessas clínicas que, ao observarem esta lacuna, resolveram apostar no segmento.

O fato é que a demanda por esses serviços alternativos começou a impulsionar, a partir de 1996, a difusão dessas clínicas por todo o país, tendo uma maior concentração nas periferias de grandes centros urbanos (MELO; MACEDO; FILHO, 2016). Entretanto, segundo Lapa (2014), essas clínicas populares ainda não foram muito exploradas pela literatura.

Com relação aos serviços oferecidos pelas CMPs, eles normalmente incluem consultas médicas em diversas especialidades, além de serviços odontológicos, ambulatoriais, exames de imagem, procedimentos de baixa complexidade, dentre outros, a preços acessíveis e com qualidade (LAPA, 2014; MELO; MACEDO; FILHO, 2016).

Almeida (2018) afirma que esses estabelecimentos “possuem forma de atuação diferenciada das clínicas privadas tradicionais nos seguintes sentidos: utilização de economias de escala e forte cultura de redução de custos” (ALMEIDA, 2018, p. 69). De forma geral, nessas clínicas o preço das consultas costuma variar entre R\$50,00 e R\$140,00 (TELLINI *et al*, 2018), sendo muito abaixo dos preços praticados por clínicas tradicionais (GODOY, 2019), é assim que elas conseguem atrair os consumidores de menor poder aquisitivo.

Fernandes e Lima (2006), assim como Victalino (2004), observaram que as clínicas populares localizadas no centro de Recife, criaram um mercado próprio com uma política de atendimento e de formação de preço direcionada ao público de baixa renda. Victalino (2004) destaca que:

“a assistência médica privada vem criando novas formas para se colocar no mercado, adequando-se inclusive, ao baixo poder de compra de amplos segmentos da população. As clínicas populares ‘vêm-se conformando enquanto um segmento do subsistema privado voltado à população de baixa renda.’ (VICTALINO, 2004, n.d)

É justamente por ter o foco no cliente de baixa renda, oferecer serviços a preços acessíveis, e procurar manter um padrão de qualidade que atende as expectativas desse público, que as CMPs, podem ser consideradas um tipo de inovação frugal no cenário brasileiro. Porém, ainda não foram feitos estudos para entender, pela ótica do comportamento do consumidor, como funciona o processo de decisão de compra deste tipo de inovação, buscando compreender de maneira detalhada os estágios dessa trajetória de decisão, que serão explanados no próximo tópico do referencial teórico.

## 2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Por volta do final da década de 1960, os estudos que envolviam o comportamento do consumidor ainda eram embrionários, o que fazia com que os estudiosos do marketing buscassem conceitos que eram utilizados por outras áreas do conhecimento, como a sociologia, a economia e a psicologia, para conseguirem criar uma base que desse suporte a esses novos estudos (SCHIFFMAN; KANUK, 2009). Foi a partir dessas pesquisas que os estudos na área foram aos poucos se desenvolvendo.

Com o passar dos anos e o aumento da competição entre as empresas e também da forte concorrência nos mercados, acabaram elevando a preocupação das empresas em

entender o comportamento do consumidor, que segundo Schiffman e Kanuk (2009), pode ser definido como:

“o comportamento que os consumidores apresentam na procura, na compra, na utilização, na avaliação e na destinação dos produtos e serviços que eles esperam que atenda às suas necessidades [...] focaliza como os indivíduos tomam suas decisões para utilizar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relativos ao consumo.” (SCHIFFMAN; KANUK, 2009, p.1)

Com uma visão bem parecida, Solomon (2011), define o comportamento do consumidor como “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos” (SOLOMON, 2011, p. 33).

Recentemente, os estudos do comportamento do consumidor passaram a dar um maior foco à análise de consumo, buscando compreender o como e o por que das pessoas consumirem, além do como e porque elas compram (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005). Ou seja, os estudos não ficaram focados apenas no por que das pessoas comprarem e expandiram seus horizontes buscando entender mais profundamente o consumo.

Por conta desses fatos, percebe-se que é importante saber, por exemplo, por que os consumidores compram determinado produto ou serviço, quando, com que frequência (SHIFFMAN; KANUK, 2009), como pensam, como são influenciados por outros indivíduos ou grupos (SAMPAIO *et al*, 2004) as fontes de informações utilizadas, dentre diversos outros dados, que podem ser uma vantagem competitiva para muitas organizações.

Logo, conhecer o comportamento consumidor é uma premissa que serve como pilar tanto para as decisões quanto para as regulações de marketing, sendo fundamental também para que se reduza a possibilidade de tomar decisões equivocadas e de se ter falhas na comercialização de um produto (HAWKINS; MONTHERSBAUGH; BEST, 2007) o que poderia ser desastroso para uma organização. Estas não podem se preocupar apenas em atrair os consumidores, mas também em satisfazê-los e retê-los, para que consiga estar sempre aumentando suas receitas. Portanto, o que fica nítido é que o consumidor precisa ser o centro das atenções, pois ele é o “chefe”, é quem pode levar uma empresa ao sucesso ou ao fracasso.

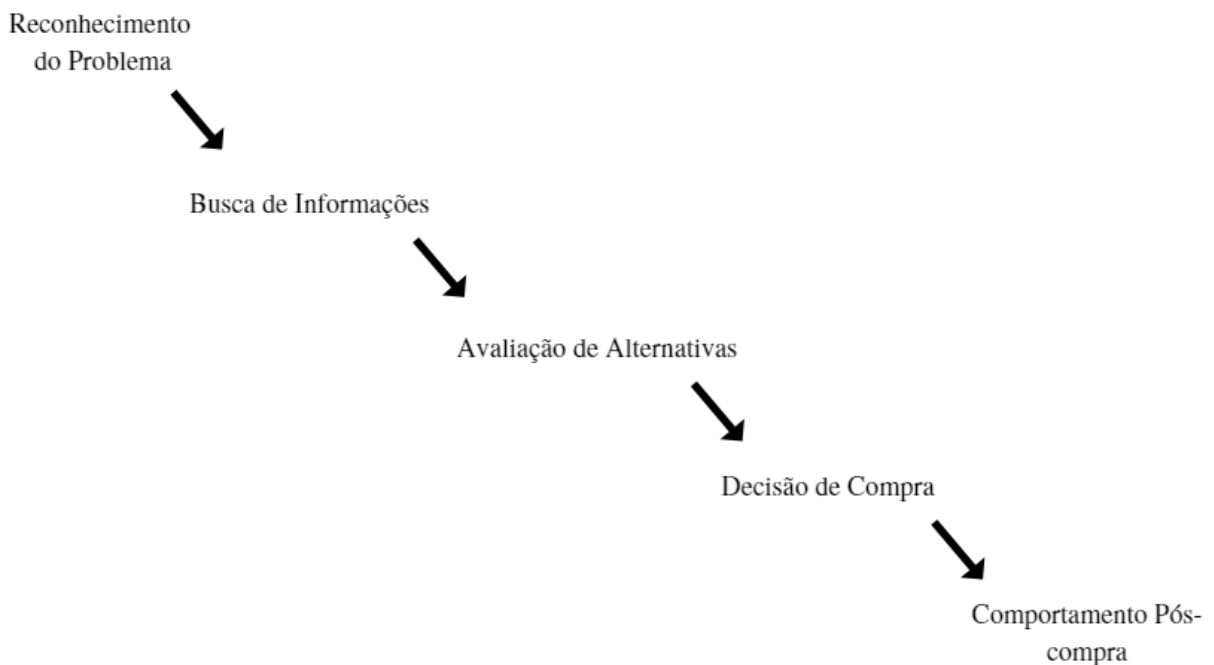
Diante desse contexto, se tornou fundamental para qualquer organização atualmente compreender como acontece o processo de tomada de decisão do consumidor e conhecer alguns dos modelos do processo de tomada de decisão disponíveis na literatura, sendo justamente o tópico abordado a seguir.

### 2.3.1 Processo de Tomada de Decisão

Para que um consumidor decida realizar uma compra, é necessário que ele possua um problema para ser solucionado, que ele tenha uma necessidade ou até mesmo um desejo, este é o ponto de partida para o início de um processo de decisão de compra.

Diversos autores, como por exemplo, Schiffman e Kanuk (2009), Blackwell, Miniard e Engel (2011), Kotler e Keller (2012), têm estudado este processo ao longo dos últimos anos, que como o próprio nome sugere, compreende diversas etapas, uma espécie de “caminho” pelo qual o consumidor percorre a partir do reconhecimento de alguma necessidade, problema ou para satisfazer seus desejos. Desta maneira, distinguindo e compreendendo melhor cada etapa do processo de decisão, os estudiosos oferecem a possibilidade de entender um pouco mais o consumidor e tentar prever o seu comportamento. As etapas podem ser observadas na Figura 02.

**Figura 02:** Etapas do Processo Decisório de Compra



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012)

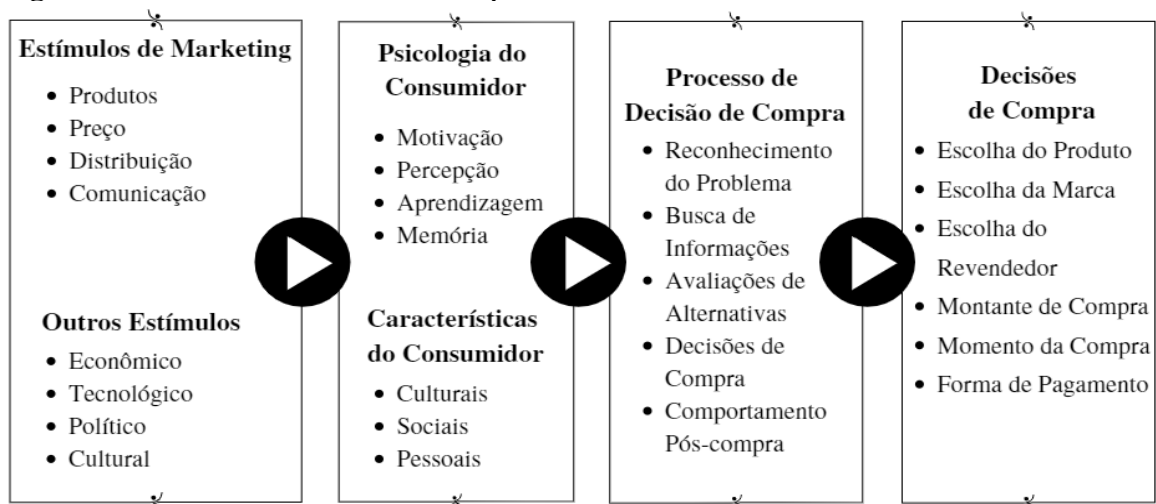
Neste processo, segundo Kotler e Keller (2012), as pessoas passam por cinco etapas, podendo em alguns casos pular uma ou outra. Da forma como foi descrito pelos autores, este processo decisório ilustra uma versão simplificada da tomada de decisão dos consumidores, sendo cada uma delas explicada da seguinte forma:



- **Reconhecimento do problema:** é a identificação de um problema ou uma necessidade que pode ser gerada por estímulos externos e internos;
- **Busca de Informações:** é a fase que o consumidor busca através de fontes internas e externas obter informações para que assim possa reunir o maior número possível de escolhas, estratégias e também alternativas podendo, desta maneira, se embasar e tomar a decisão que ele julga ser a mais acertada;
- **Avaliação de alternativas:** nesta etapa os consumidores avaliam e comparam as informações colhidas na etapa anterior, com o objetivo de fazer a escolha que mais irá satisfazer às suas necessidades;
- **Decisões de compra:** após ter a sua escolha definida, nesta etapa o consumidor pode passar por cinco subdecisões, que incluem a decisão por marca, revendedor, quantidade, ocasião e forma de pagamento.
- **Comportamento pós-compra:** é a etapa que cada consumidor faz uma avaliação dos resultados percebidos, comparando as expectativas iniciais com as recebidas após a compra ou consumo de um serviço, podendo inclusive tomar alguma decisão com base nessa avaliação, como uma possível recompra, por exemplo.

Kotler e Keller (2012), ainda introduzem um modelo denominado de modelo estímulo resposta, apresentado na Figura 03, em que “estímulos ambientais e de marketing penetram no consciente do comprador, e um conjunto de fatores psicológicos combinado a determinadas características do consumidor leva a processos de decisão e decisões de compra” (KOTLER; KELLER, 2012, p.172).

**Figura 03:** Modelo de Estímulo e Resposta

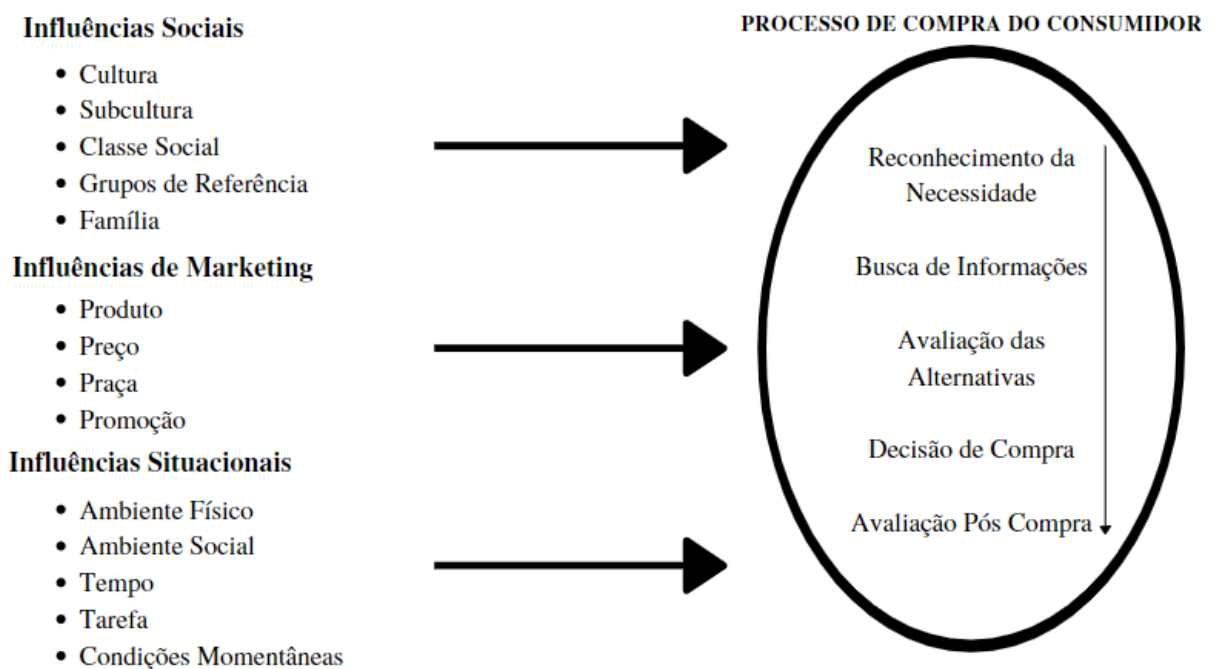


Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012)

De acordo com Kotler e Keller (2012), os fatores culturais encontram-se subdivididos em cultura, subcultura e classe social, exercendo uma enorme influência sobre os consumidores, já os fatores sociais podem ser subdivididos em grupos de referência, família, papéis sociais e status. Eles também acrescentam que as características pessoais, por sua vez, que influem no processo de compra são: idade e estágio no ciclo de vida, personalidade e auto imagem, circunstâncias econômicas, bem como valores e estilo de vida. Os autores ainda destacam que, pelo fato de muitas das características pessoais exercerem “impacto direto sobre o comportamento do consumidor, é importante que os profissionais de marketing as conheçam bem” (KOTLER; KELLER, 2012, p.167). Percebe-se, portanto, a presença de diversos tipos de estímulo, que podem afetar os consumidores, influenciando na maneira como eles agem.

Outros autores desenvolveram seus próprios modelos, ampliando as discussões sobre o tema e detalhando ainda mais o processo de tomada de decisão, como é o caso de Churchill e Peter (2005), apresentado pela Figura 04.

**Figura 04:** Influências Sobre o Comportamento do Consumidor

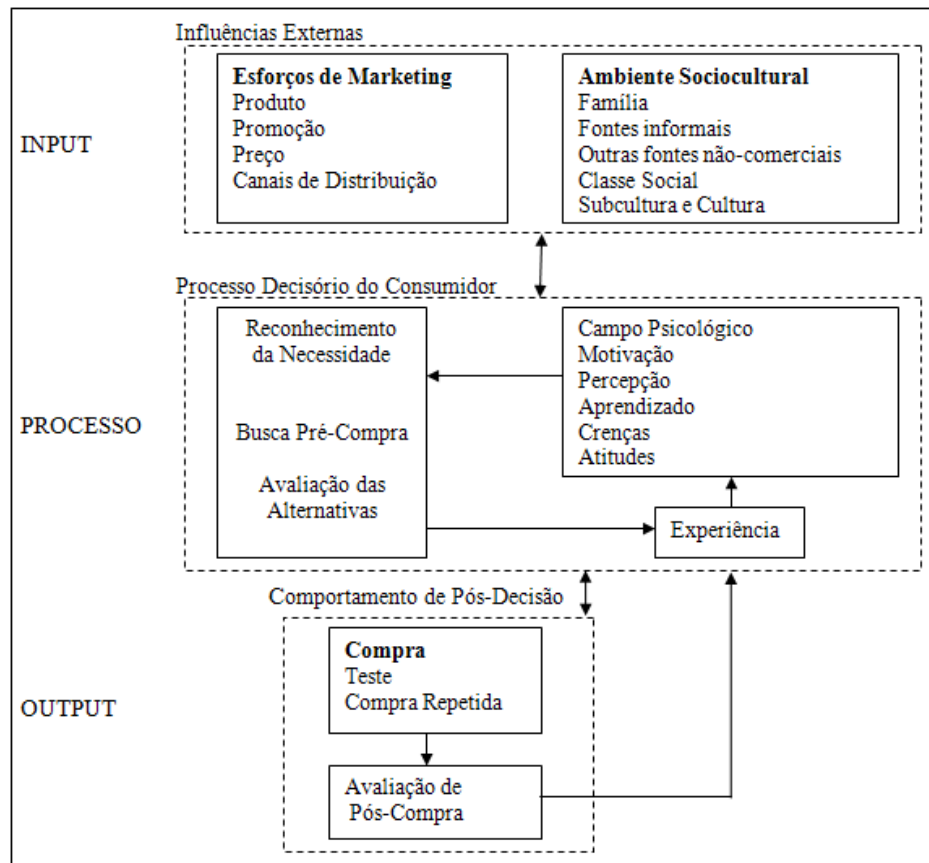


Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2005)

Este modelo introduz as influências situacionais no processo de compra, reunindo elementos que não foram citados no anterior. No ambiente físico, por exemplo, é possível

considerar a iluminação ou a temperatura como fatores de influência. Porém, os autores deste modelo não fazem uma análise detalhada do processo de compra como a apresentada por Schiffman e Kanuk (2009), exposta a seguir, na figura 05.

**Figura 05:** Modelo de Tomada de Decisão do Consumidor



Fonte: Schiffman; Kanuk (2009, p.382)

É possível observar que esse modelo considera a tomada de decisão como um processo de três etapas, dividido em input ou entrada, processo, e output ou saída. Na entrada, nota-se que ela se subdivide em duas partes, as entradas de marketing e as socioculturais. As socioculturais são compostas por influências não comerciais, que podem ir desde a opinião de um amigo sobre determinado serviço a códigos de conduta que são transmitidos pela cultura. (SCHIFFMAN; KANUK, 2009). Os autores ainda comentam que as de marketing são compostas pelas estratégias utilizadas em cada um dos 4ps para conseguir atingir o consumidor, assim como fazer com que ele passe a conhecer os produtos, bem como adquiri-los e utilizá-los.

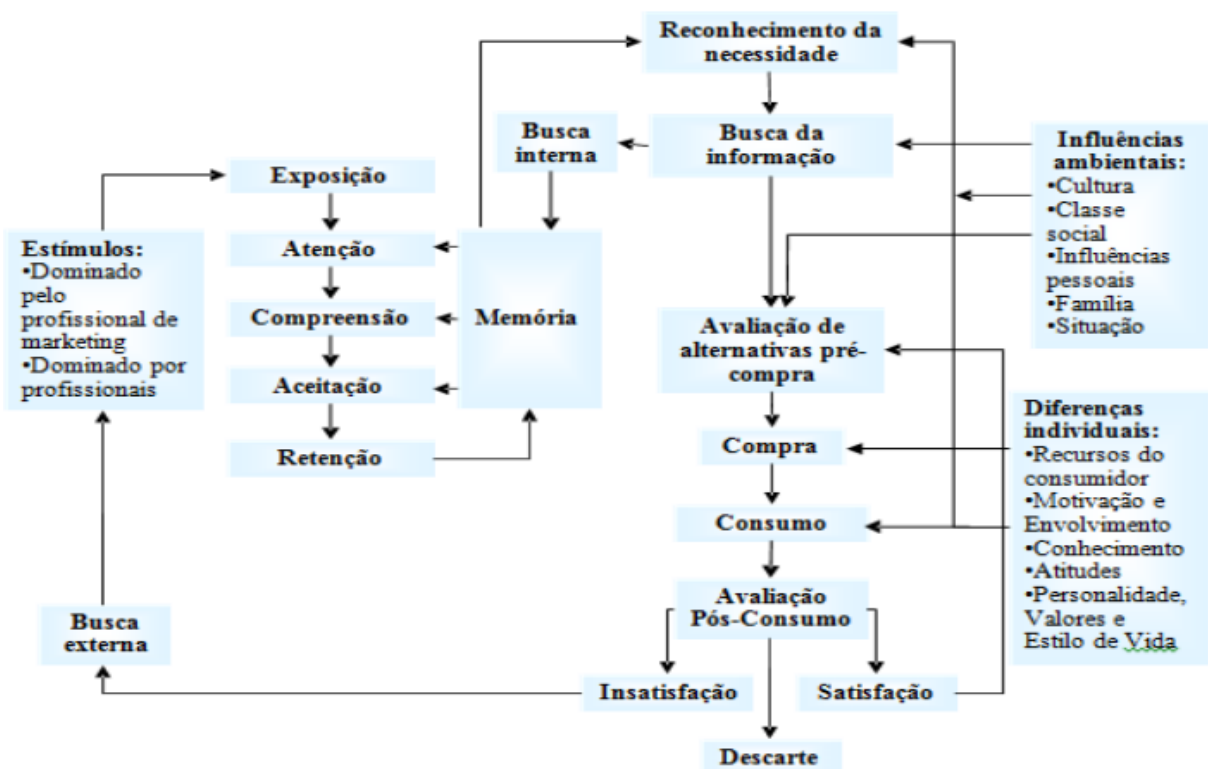
Eles também apresentam uma nova configuração para este processo e detalha onde cada grupo de fator atua. Os esforços de marketing, por exemplo, podem incluir a

propaganda, sites, materiais em pontos de venda, informes (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011), redes sociais, dentre vários outros. Um determinado produto ou serviço pode influenciar o comportamento dos consumidores pelo fato da avaliação deste proporcionar valor para os clientes, conforme Urdan e Urdan (2006), por meio da qualidade percebida, por exemplo.

Após passar pelo processo de consumo, composto pelas etapas de reconhecimento das necessidades, busca pré-compra e avaliação das alternativas, que buscam entender de que maneira os consumidores tomam suas decisões, chega-se até a etapa final, chamada de saída ou output. Nela, os consumidores passam pelas etapas de compra e avaliação pós-compra, que tem como objetivo deixar os consumidores mais satisfeitos com a sua compra, e que pode refletir em diversas mudanças para o consumidor, como a satisfação, aprendizagem, conhecimento, mudança de qualidade de vida, e outras (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

Dando prosseguimento as discussões, outro modelo muito difundido na literatura sobre a temática, é o de Blackwell, Miniard e Engel (2011), apresentado a seguir, na Figura 06.

**Figura 06:** Modelo de Processo de Decisão do Consumidor



Fonte: Blackwell, Miniard e Engel (2011, p.86)

Este modelo, diferente dos anteriores, considera que existem sete estágios que normalmente são percorridos pelos consumidores durante a tomada de decisão, indo desde o reconhecimento de alguma necessidade, que é a primeira etapa, até o descarte, que é a última, passando também pela busca de informações, a avaliação de alternativas pré-compra, a compra propriamente dita, o consumo e a avaliação pós-consumo (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011). Vale ressaltar que, em algumas situações, uma ou outra etapa do processo pode ser pulada, por se tratar de alguma situação de compra mais rotineira, o que faz com que o consumidor não necessite realizar, por exemplo, uma avaliação das alternativas antes de concretizar a compra (LOPES; SILVA, 2012).

Com a compreensão deste processo, é possível que se entenda os motivos dos consumidores adquirirem determinado produto ou serviço, além de fornecer informações que podem fazer com que novas estratégias sejam desenvolvidas pelas organizações para que as pessoas passem a comprar ainda mais destes produtos, o que traria maiores lucros e aumentaria a satisfação do consumidor.

Para consolidar os estágios de cada modelo apresentado, a seguir é introduzido um quadro com o resumo das fases dos modelos do PDC adotados pelos autores citados anteriormente.

**Quadro 03:** Resumo das Fases dos Modelos do PDC de Cada Autor

Fases do PDC \ Modelos	Kotler e Keller (2012)	Churchill e Peter (2005)	Schiffman e Kanuk (2009)	Blackwell, Miniard e Engel (2011)
1	Reconhecimento do Problema	Reconhecimento da Necessidade	Reconhecimento da Necessidade	Reconhecimento da Necessidade
2	Busca de Informações	Busca de Informações	Busca Pré-Compra	Busca da Informação
3	Avaliação de Alternativas	Avaliação das Alternativas	Avaliação das Alternativas	Avaliação de Alternativas Pré-Compra
4	Decisões de Compra	Decisão de Compra	Compra	Compra
5	Comportamento Pós-Compra	Avaliação Pós-Compra	Avaliação de Pós-Compra	Consumo
6	-	-	-	Avaliação Pós-Consumo
7	-	-	-	Descarte

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Após terem sido apresentados os trabalhos destes quatro autores, percebe-se que existem diversos acadêmicos pesquisando sobre o tema, cada um apresentando o seu olhar, com alguns identificando novos fatores, outros alocando os mesmo fatores em tópicos diferentes e pequenas distinções na nomenclatura de cada etapa. Porém, o que se percebe e é corroborado por Yamaguti (2005), é que, de uma maneira geral, existe uma similaridade nos conceitos e até na ordem sobre os estágios do processo de decisão de compra adotado pelos autores.

Em função dessa semelhança e também por ser um modelo muito difundido na literatura recente sobre o comportamento do consumidor (OLIVEIRA, 2016), tendo alguns exemplos sido inclusive apresentados por Oliveira (2016) em sua pesquisa, e ainda, por expor de maneira mais detalhada o processo de decisão de compra em sua obra e, por fim, por ser considerado mais adequado para os objetivos desta pesquisa, optou-se por utilizar como referência o modelo do processo de decisão do consumidor - PDC, dos autores Blackwell, Miniard e Engel (2011).

Desta forma, será possível conduzir de modo mais detalhado as etapas pelas quais o consumidor percorre ao longo deste processo, sendo os seus estágios melhor desenvolvidos no subtópico a seguir.

#### 2.3.1.1 Reconhecimento de Necessidades

Este é o ponto de partida do processo de decisão de compra do consumidor, que nota a existência de alguma necessidade que precisa ser solucionada. De acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2011), esse reconhecimento “ocorre quando o indivíduo sente a diferença entre o que ele ou ela percebem ser o ideal versus o estado atual das coisas” (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011, p. 74). Exemplificando a ideia dos autores, pode-se tomar como exemplo o próprio setor de saúde. Uma pessoa identifica que algo está anormal com a sua saúde física, ao apresentar sintomas parecidos com o de uma gripe, por exemplo, fazendo com que ela esteja fora do seu estado considerado ideal, desta forma, configura-se o reconhecimento de uma necessidade de voltar ao seu estado normal de saúde.

Segundo Kotler e Armstrong (2017), estas necessidades podem surgir tanto de estímulos internos, que é o caso do exemplo acima, como por estímulos externos, como por exemplo, uma conversa com um colega de trabalho ou uma propaganda de televisão, cabendo ao profissional de marketing, saber identificar quais foram essas necessidades, a motivação do consumidor e também como elas o levaram até aquele produto.

Blackwell, Miniard e Engel (2011) acrescentam que potenciais oportunidades de negócios são capazes de surgir ao entender o reconhecimento das necessidades dos consumidores, que podem possuir necessidades e desejos insatisfeitos e, além disso, também consegue auxiliar na identificação de entraves que podem estar atrapalhando que uma empresa tenha maior sucesso, portanto é importante que as empresas saibam ativar esse reconhecimento de necessidades nos consumidores, que os levarão para a próxima etapa.

#### 2.3.1.2 Busca de Informações

Após passar pelo reconhecimento de uma necessidade, o próximo estágio pelo qual uma pessoa passa é o de começar a buscar informações para satisfazer a necessidade ou o desejo identificado na etapa anterior. Blackwell, Miniard e Engel (2011, p. 110) definem esta etapa como sendo “a ativação motivada de conhecimento armazenado na memória ou a aquisição de informação do ambiente relacionado à satisfação potencial de necessidades”. Eles ainda acrescentam que essa busca pode acontecer de duas maneiras: internamente ou externamente, sendo a primeira como o próprio nome já sugere uma busca realizada na mente do próprio consumidor, em suas memórias, e, a segunda, onde ele procura essas informações por meio de outras fontes externas.

Dentre essas fontes externas, Kotler e Armstrong (2017) destacam diversas delas, como: fontes pessoais, onde figuram amigos, familiares, vizinhos; fontes públicas, como buscas online, mídias sociais e mídias de massa; fontes comerciais, por exemplo, anúncios, sites de fabricantes, embalagens, vendedores; e fontes experienciais, como a experimentação de algum produto, um teste drive no caso de automóveis. Fica evidente que são muitas as fontes de informação com as quais uma pessoa interessada em determinado produto pode procurar o que ela julga ser necessário para que possa passar para o próximo estágio.

Atualmente, com a expansão das tecnologias de informação e comunicação, e o fato da sociedade estar conectada o tempo todo, faz com que a internet se torne uma das fontes mais relevantes, sendo muito utilizada pelas pessoas para realizarem suas buscas.

Yamaguti (2005) e Kotler e Armstrong (2017) ainda acrescentam que cada uma dessas fontes influencia de uma maneira diferente a decisão do consumidor, justamente por possuírem papéis diferentes, tendo as fontes comerciais um papel mais informativo e as pessoais mais de legitimação ou avaliação, por exemplo.

Por outro lado, também é comum os consumidores se depararem com a falta de informação ou uma informação incompleta sobre determinado produto ou serviço, que podem

ser resultado de um anúncio destacando apenas um atributo, por exemplo, ou pelo fato de só ser possível avaliar determinado atributo após o uso do produto, o chamado atributo experimental (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

Antes de avançar, é importante destacar a importância desta etapa de busca para as organizações. Um ponto chave é saber quais são as fontes usadas por esses consumidores, pois, assim, é possível que as empresas direcionem seus esforços e investimentos de maneira mais assertiva, focando naquelas fontes que são mais valiosas, aumentando o seu potencial de retorno (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011). Além disso, os autores também citam que, ao conhecer o caminho de busca pelo qual o consumidor percorre e geralmente avança para a compra, é possível estimulá-lo em detrimento ao processo pelo qual o consumidor percorre, mas acaba encerrando sua busca, não avançando para a próxima fase, que é a fase em que ele avalia suas opções antes da compra.

#### 2.3.1.3 Avaliação das Alternativas Pré-Compra

Após concluir sua busca de informações, o consumidor pode avançar ou não. Seguindo em frente, o consumidor chega até o estágio de avaliação de alternativas pré compra, que é definido por Blackwell, Miniard e Engel (2011) como sendo a etapa em que os consumidores consideram as opções disponíveis e realizam comparações entre as marcas e os produtos identificados em suas buscas. Para isso, os indivíduos acabam levando em consideração atributos considerados importantes, e desta maneira eles começam a afunilar essas opções de compra antes de concluí-la de fato.

Kotler e Armstrong (2017) afirmam que boa parte dos consumidores leva em consideração diversos atributos, tendo cada um deles um grau de importância diferente. Por exemplo, uma pessoa considera três atributos diferentes ao procurar por um atendimento com um médico, como a qualidade do atendimento, o preço da consulta e a distância da sua casa até o local de atendimento. Porém, ela pode ter como prioridade o preço mais baixo, fazendo com que ela prefira determinado médico em detrimento de outro que pudesse ser mais próximo, porém teria um preço mais elevado.

Blackwell, Miniard e Engel (2011) afirmam que existem duas maneiras de se fazer essa escolha das alternativas: a primeira delas se dá por meio do que eles chamam de avaliações preexistentes, ou seja, com base em experiências próprias ou diretas, e até experiências indiretas, como a de amigos ou resenhas *onlines* relacionadas à utilização de determinado produto. A segunda opção é através da construção de novas avaliações, que



ocorrem quando o consumidor precisa conceber essa avaliação para que possa realizar sua escolha.

Kotler e Armstrong (2017), afirmam que toda essa avaliação de alternativas varia muito de cada consumidor individualmente e também da especificidade de cada situação de compra, portanto, às vezes os consumidores são cuidadosos e avaliam bem antes de tomar uma decisão e, em outras, pode acabar fazendo pouca ou quase nenhum tipo de avaliação.

Dentre os diversos critérios utilizados pelos consumidores para avaliarem as suas opções de compra, Schiffman e Kanuk (2009), citam como exemplo alguns dos atributos que são levados em consideração pelas pessoas, ao decidirem comprar um computador. Dentre esses atributos, têm-se: preço, capacidade de armazenamento do disco rígido, tamanho da tela, quantidade de memória, velocidade do processador, sistema operacional, entre outros. Os autores ainda destacam que ao saber como os consumidores realizam essa avaliação entre as alternativas existentes de um produto ou serviço, os profissionais de marketing são capazes de criar um anúncio indicando os critérios que precisam ser usados pelos consumidores ao fazerem essa avaliação, tornando o processamento das informações mais fácil para os consumidores.

Deste modo, é vital que as organizações conheçam o conjunto de consideração dos consumidores e quais são os atributos relativos ao processo de decisão de compra dos seus produtos mais importantes na opinião dos clientes. Ao reunir dados sobre essas informações as empresas têm a possibilidade de agir para influenciar na decisão de compra, incentivando os indivíduos a passarem para o próximo estágio, que é o de Compra.

#### 2.3.1.4 Compra

No quarto estágio do PDC, é onde os consumidores tomam 5 decisões fundamentais, sendo elas: comprar ou não; quando realizar essa compra; o que exatamente comprar - definindo o tipo de produto e marca; onde realizar a compra e, por último, a forma de pagamento (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Os autores ainda comentam que as compras podem ser de três tipos: totalmente planejada, onde antecipadamente o consumidor escolhe o produto e a marca; parcialmente planejada, quando o consumidor tem a intenção de adquirir determinado produto ou serviço, porém, a escolha da marca é feita apenas no momento da compra; e a compra não planejada, que o consumidor só chega a sua decisão final sobre o produto e a marca no ponto de venda.

Blackwell, Miniard e Engel (2011) também destacam alguns atributos importantes que podem influenciar no sucesso de um negócio, sendo eles a localização, o preço, a variedade de produtos e serviços, o pessoal de vendas, a propaganda e a promoção, os serviços que são oferecidos, os atributos físicos da loja e sua atmosfera, as características do cliente e também, os serviços pós-compra e satisfação. São justamente esses atributos que os consumidores normalmente levam em consideração, pois eles formam a sua imagem tendo como base esses aspectos. Os autores ainda acrescentam que as experiências passadas e também a imagem que os consumidores tiveram de determinada loja, pode fazer com que ele procure um estabelecimento específico. Isso significa que, caso o consumidor tenha obtido uma boa experiência ao adquirir um serviço ou produto em um determinado local, provavelmente ele retornará, porém, caso ele tenha obtido uma experiência ruim anteriormente, ou está realizando uma primeira compra, ou seja, não possui nenhum tipo de experiência com aquele produto, ele provavelmente levará em consideração opções alternativas.

Kotler e Armstrong (2017) afirmam que entre a intenção de comprar e a compra propriamente dita, existem alguns fatores que podem influenciar na concretização. Um deles é o que eles chamam de atitude dos outros e o segundo são os fatores situacionais inesperados, sendo o primeiro a influência de alguma pessoa considerada importante para o consumidor e, o segundo, alguma situação que foge do planejamento do consumidor, como a perda de um emprego, ou um mal atendimento por parte dos atendentes, por exemplo (KOTLER; ARMSTRONG, 2017). Com relação ao primeiro fator, de acordo com por Kotler, Shalowitz e Stevens (2010), uma opinião positiva de uma pessoa que o consumidor respeita sobre um determinado produto aumenta a preferência do consumidor pelo mesmo.

Ao se decidir por concretizar a compra, o primeiro pensamento que surge na mente do consumidor é sobre como ele vai realizar o pagamento. Com relação a isso, muitos consumidores gostam de pagar suas compras utilizando cartões de crédito, por conta da facilidade de acesso ao crédito e por permitir realizar uma compra mesmo sem ter dinheiro vivo no momento, segundo Blackwell, Miniard e Engel (2011). Eles ainda acrescentam que esta forma de pagamento é interessante para os profissionais de marketing, por permitir criar uma base de dados dos consumidores.

Logo, torna-se fundamental que as organizações passem uma imagem positiva de seus atributos para seus clientes, fornecendo uma boa experiência de compra, pois assim, suas chances de conquistá-los e de fazer com que eles voltem a comprar no mesmo local, aumentam. Também se torna relevante conhecer quem são as pessoas que podem influenciar positivamente na concretização de uma compra, bem como identificar potenciais situações

que podem ameaçá-las, tendo como corrigi-las, caso seja algo que esteja ao alcance das organizações.

Na sequência, será estudada a etapa em que o indivíduo de fato consome, faz uso do produto ou do serviço.

#### 2.3.1.5 Consumo

Um consumo pode ser definido como a utilização de algum produto ou serviço que foi comprado por um consumidor, e um fato interessante é que, em muitos casos, tanto a compra como o consumo acontecem simultaneamente, ou seja, o cliente compra e passa a consumir aquele produto no mesmo momento (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011), como é o caso de uma consulta médica ou um corte de cabelo, por exemplo. Já em outros casos, segundo os mesmos autores, a compra e o consumo podem ocorrer em situações distintas, muito comum com a ida ao supermercado, onde os consumidores compram os produtos para serem consumidos em algum momento no futuro.

Além de entender quando o consumo ocorre, também é relevante para as empresas conhecerem onde o produto é consumido, ou seja, o seu local de consumo, como ele é consumido, pois muitas vezes os consumidores os utilizam de maneiras para as quais não foram projetados, e o quanto é consumido, que aqui pode ser interpretado como a quantidade ou a frequência de uso (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2011), conhecer estes fatores pode ser importante para as organizações conseguirem, por exemplo, direcionar suas estratégias para um segmento de consumidor específico, fornecer insights sobre novas possibilidades de negócios ou aumentar o consumo dos seus produtos.

Os mesmos autores, ainda destacam a importância de se compreender as experiências de consumo, que basicamente são as sensações experimentadas durante o ato de consumir, às vezes com muita e outras com pouca ou nenhuma intensidade, podendo ser negativas, como sentimentos de raiva ou chateação, por exemplo, ou positivas, como alívio, prazer, dentre outras. Ao saber como são as experiências de consumo dos seus clientes, uma organização pode usar esses sentimentos como base para situar seus produtos (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011). Ao utilizar determinado produto ou serviço, os consumidores avaliam a sua experiência com o mesmo, que é próximo estágio a ser analisado.

### 2.3.1.6 Avaliações Pós-Consumo

Ao iniciarem o consumo de um produto as pessoas normalmente já dão início a um processo de avaliação, que continua após o término do consumo, e, conforme Schiffman e Kanuk (2009), está diretamente ligada às expectativas que os consumidores criaram anteriormente.

Com isso, os consumidores podem chegar a três conclusões após o uso do produto: a primeira seria quando a expectativa do indivíduo é atendida pelo produto; a segunda é quando o desempenho do produto acaba sendo melhor do que era esperado pelo consumidor; e o terceiro cenário é quando as expectativas acabam ficando acima do desempenho oferecido pelo produto (SCHIFFMAN; KANUK, 2009). Essas três situações também são conhecidas como confirmação, desconfirmação positiva, que proporciona uma grande satisfação, e desconfirmação negativa, que produz um resultado negativo (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Kotler e Armstrong (2017) destacam a importância de ter o cliente satisfeito para que se possa construir um relacionamento lucrativo, mantendo os atuais e conquistando novos consumidores. Eles ainda acrescentam que quando o cliente fica satisfeito, além deles voltarem a comprar, eles também falam positivamente à respeito daquele produto, e passam a não considerar tanto as marcas concorrentes.

Este ato de falar sobre um produto, é muito conhecido como comunicação boca a boca, que é quando os consumidores compartilham sua experiência de consumo, sendo ela boa ou ruim, com outras pessoas, podendo afetar o comportamento de consumo de outros indivíduos (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

Kotler e Armstrong (2017) chamam a atenção para este fato, ao afirmarem que a comunicação boca a boca negativa pode se espalhar mais rapidamente do que a positiva, portanto as empresas devem tomar cuidado com isso e estar sempre avaliando a satisfação dos clientes, para que assim possa corrigir possíveis problemas, antes que eles se tornem ainda maiores.

Desta forma, a função das organizações e, principalmente, do profissional de marketing, é saber como o seu produto está proporcionando experiências e satisfação para os consumidores, além de conseguir enfrentar o desafio de ter bem alinhado os benefícios que a organização promete entregar através daquele produto com as possíveis expectativas dos clientes, o que torna indispensável conhecê-lo. Assim, a organização poderá gerar

experiências em que o cliente não se sinta apenas satisfeito, mas encantado com determinado produto.

A seguir, comenta-se sobre a etapa final do processo de decisão de compra, a fase do descarte.

#### 2.3.1.7 Descarte

O último estágio do PDC é o de descarte, que como o próprio nome já sugere, envolve o que o consumidor fará com o seu produto, após a sua utilização. Blackwell, Miniard e Engel (2011) chamam a atenção para o fato de que não apenas o produto em si precisa ser descartado, mas muitas vezes é a sua embalagem ou o manual que precisa ter uma destinação correta e que podem envolver diversos métodos de descarte, como a reciclagem, por exemplo.

Por conta da natureza experimental dos serviços e sua intangibilidade (HOFFMAN *et al*, 2009), a etapa de descarte não se aplica ao serviço oferecido pelas clínicas médicas populares, logo, esta etapa não será avaliada na pesquisa.

Por tudo que foi exposto, o que vale destacar é que as empresas necessitam enxergar o quão fundamental é entender como os clientes se comportam durante a compra, o que representa um diferencial estratégico e uma vantagem competitiva para se manterem firmes no mercado (NOGAMI, 2009), que vem se tornando cada vez mais disputado.

Este capítulo procurou analisar a literatura referente aos principais tópicos desta pesquisa, englobando as inovações frugais, as clínicas médicas populares e o comportamento do consumidor, com foco no processo de decisão de compra. Pelo que foi apresentado ao longo deste referencial, nota-se que é importante compreender o PDC dos serviços frugais oferecidos pelas CMPs, que se desdobra em diversas etapas que vão sendo percorridas pelos clientes.

Esta importância se deve ao fato de que ao compreender o processo de decisão de compra, as organizações conseguem ter uma visão holística de todas as etapas pelas quais o consumidor percorre, desde os estágios iniciais de reconhecimento de necessidades, busca de informações, passando também pela avaliação das alternativas pré-compra, a compra de fato, o consumo, e, por último neste caso, a avaliação pós-compra/ consumo.

Desta maneira, as clínicas médicas populares poderão conhecer melhor os consumidores dos seus serviços frugais, bem como identificar pontos relevantes em cada um dos estágios do processo de decisão, e, com base nessas informações, serão capazes de

reconhecer as carências, anseios e desejos dos consumidores, e, como resultado, aprimorar seus serviços ou até mesmo criar outros novos para agradá-los.

Consequentemente, com essas melhorias, o consumidor de baixa renda poderá receber um atendimento de maior qualidade e suas necessidades poderão ser correspondidas por essas organizações, que por oferecerem um serviço frugal, são capazes de atingir esse público que se encontra numa espécie de vácuo entre os serviços oferecidos pelo SUS, que não conseguem atender a demanda de toda população e os planos de saúde, que se restringem a pessoas com melhores condições financeiras.

Assim, ao final desta pesquisa, cada uma das etapas irá gerar informações importantes e novos insights a respeito dos indivíduos que utilizam estes serviços frugais das CMPs, como informações sobre as necessidades dos consumidores, como ocorre a busca por esses serviços, o conjunto de consideração dos consumidores, a comparação do serviço oferecido com outras opções, o que pode ser melhorado, dentre outras.

Além disso, também será possível compreender um pouco melhor o serviço frugal oferecido pelas próprias clínicas médicas populares, onde em cada uma das clínicas estudadas será identificada a inovação frugal de acordo com os três critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016), sendo também um ponto interessante para a literatura, que terá através deste estudo, um exemplo prático de inovação frugal que acontece no contexto brasileiro.

Desta maneira, foi possível desenvolver no decorrer desta seção uma base teórica que ajudasse a delimitar este trabalho, bem como a criação das categorias e elementos de análise que estão abordados no capítulo 3, que apresenta os procedimentos metodológicos. A literatura também serviu de referência para a construção do instrumento de pesquisa, o roteiro de entrevista semiestruturado, principalmente os trabalhos de Blackwell, Miniard e Engel (2011) e o de Oliveira (2016), que foram utilizados para compreender como acontece cada estágio do PDC dos consumidores dos serviços frugais oferecidos pelas CMPs.

No próximo capítulo serão abordadas as escolhas metodológicas que permeiam o desenvolvimento deste trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como se observa ao longo do referencial teórico, três tópicos principais foram abordados: Inovação Frugal, Serviços Médicos e Comportamento do Consumidor. A escolha por cada um deles se justifica pelo fato de que, para se atingir ao objetivo geral da pesquisa - Compreender o processo de decisão de compra em serviços frugais de clientes das clínicas médicas populares (CMPs) de Aracaju, com base no modelo de Blackwell, Miniard e Engel (2011) - era necessário compreender cada um desses três assuntos e como eles se relacionam entre si.

Primeiramente, entender o que é uma Inovação Frugal, seus tipos, e oferecer alguns exemplos é importante para que se consiga enxergar como ela pode ocorrer por meio dos serviços frugais oferecidos pelas Clínicas Médicas Populares, que fazem parte do segundo tópico, o de Serviços Médicos. Por esse motivo também foi necessário abordá-lo, para que, assim como o primeiro, pudesse trazer uma contextualização, dados do setor de saúde e apresentar com mais detalhes as CMPs. O último tópico também constituiu um elemento essencial da dissertação pelo fato de que para que fosse possível entender o PDC envolvendo os serviços frugais oferecidos pelas CMPs, era necessário conhecer o Comportamento do Consumidor, detalhando o seu processo de decisão de compra e seus estágios.

Sendo assim, estes três tópicos representaram os pilares teóricos desta dissertação, permitindo uma compreensão dos principais assuntos relacionados à ela.

Após essa introdução sobre a escolha dos principais tópicos do referencial, outro ponto importante é apresentar as escolhas referentes à questão metodológica.

Para conseguir responder ao problema de pesquisa deste trabalho, definido no capítulo introdutório - **Como ocorre o processo de decisão de compra de serviços frugais oferecido pelas clínicas médicas populares de Aracaju, por seus clientes?** - se faz necessário caracterizar e justificar as escolhas feitas para que assim seja possível atender aos objetivos propostos.

Para resumir os procedimentos metodológicos utilizados, apresenta-se no Quadro 04 a seguir, o delineamento da pesquisa.

**Quadro 04:** Delineamento da Pesquisa

<b>Natureza da Pesquisa</b>	Qualitativa	
<b>Tipo de Pesquisa</b>	Exploratória	
<b>Dimensão Temporal</b>	Corte Transversal	
<b>Método</b>	Estudo de Casos Múltiplos	
<b>Unidade de Análise</b>	Consumidores	
<b>Lócus</b>	Clínicas Médicas Populares	
<b>Dados</b>	<b>Coleta</b>	Pesquisa Documental
		Observação Direta
		Entrevistas Semiestruturadas
	<b>Análise</b>	Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Desta forma, neste capítulo estão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento de cada etapa do projeto, a iniciar pelas questões de pesquisa, expostas a seguir.

### 3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa têm como principal função, de acordo com Yin (2015), fazer com que o pesquisador não se perca ao longo do caminho conforme vai coletando os dados, o auxiliando a seguir o seu rumo. Desta maneira, pode-se inferir que ela possui relação direta com os objetivos específicos da pesquisa, portanto, as perguntas que estão orientando o rumo desta pesquisa, são as seguintes:

- Quais são as inovações frugais identificadas nas Clínicas Médicas Populares com base nos critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016)?
- Como o consumidor percorre cada uma das etapas do PDC nas Clínicas Médicas Populares com base no modelo de Blackwell, Miniard e Engel (2011)?

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa foi considerada a mais apropriada para esse estudo, pelo fato de que o objetivo da investigação não exige uma mensuração, e sim um entendimento e uma



interpretação a partir da exploração de um fenômeno, segundo Malhotra (2012), é este tipo de pesquisa que oferece um melhor entendimento das circunstâncias que envolvem determinado problema.

Assim, torna-se interessante a busca pela compreensão destes fenômenos de consumo por uma ótica onde o entrevistado poderá ser ouvido e o pesquisador poderá construir a compreensão com base no que é dito, algo que é característico da pesquisa qualitativa, e que, de acordo com Creswell (2009) possibilita a compreensão de situações que podem ser mais complexas.

Somam-se aos argumentos, o fato de que a pesquisa qualitativa, de acordo com Morales e López (2008, p.299), “fornecem novas ferramentas de abordagem que podem ser utilizadas no estudo do comportamento do consumidor”, proporcionando assim um maior conhecimento do mesmo e possibilitando identificar, dentre diversos aspectos, a razão para consumir determinado serviço ou produto. Os autores ainda destacam a importância de se enxergar o consumidor de uma forma que não seja baseada em variáveis individuais, para que novos feedbacks cheguem até o mercado. Sendo assim, percebe-se que devem ser realizadas pesquisas qualitativas acerca do comportamento do consumidor, possibilitando um maior entendimento do mesmo.

Além disso, pode-se afirmar que esta pesquisa é do tipo exploratória por visar a descoberta de novas informações e ideias se baseando em pequenas amostras não representativas, podendo gerar diferentes insights e percepções sobre o tema, sendo muitas vezes o ponto de partida para toda a concepção de pesquisa (MALHOTRA, 2012). Neuman (1997) ainda acrescenta que as pesquisas exploratórias visam responder novas questões ou com poucas pesquisas realizadas.

Logo, o presente trabalho se caracteriza desta forma, por integrar os três tópicos abordados no referencial teórico, as inovações frugais, as clínicas médicas populares e o comportamento do consumidor, mais especificamente o processo de decisão de compra, no mesmo trabalho, que apesar de serem estudadas de maneira separada, ainda podem ser exploradas de modo integrado no contexto brasileiro e fornecer novas informações para cada uma dessas áreas.

Acrescenta-se que a pesquisa ocorreu em um período de tempo específico, tendo portanto um corte transversal, que compreendeu o período de Julho, Agosto e Setembro de 2019.

A seguir, explica-se como foi feita a estruturação de cada etapa da pesquisa de campo.

### 3.3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa do presente trabalho, que é de caráter qualitativo, compreende um estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015) envolvendo os consumidores de clínicas médicas populares da cidade de Aracaju. O estudo de caso pode ser definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade (o caso) e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” (YIN, 2015, p. 17), sendo utilizado, de acordo com Saunders, Lewis e Tornill (2009) para solucionar perguntas que envolvem o “como”, o “o que”, ou o “por quê”. Eisenhardt (1989) ainda acrescenta que um fato típico dos estudos de caso é a combinação de mais de um método de coleta de dados, como observações, entrevistas, e outros.

Os estudos de casos múltiplos permitem uma compreensão mais adequada do processo de decisão de compra, permitindo obter uma visão aprofundada e uma maior riqueza nas análises, o que, de acordo com Yin (2015) permite a geração de resultados mais convincentes, dando uma maior robustez à pesquisa. Por este motivo ele foi considerado o método mais adequado, por proporcionar novos insights e entendimento sobre o PDC dos consumidores, agregando novas informações à literatura das temáticas envolvidas nesta dissertação.

### 3.4 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Para a realização desta pesquisa, definiu-se que o lócus seriam as clínicas médicas populares na cidade de Aracaju, capital de Sergipe. Portanto, para selecionar as empresas que participariam da pesquisa, definiu-se que elas precisavam atender a três critérios: (a) serem clínicas médicas populares; (b) ativas; e (c) serem acessíveis ao pesquisador.

Com a intenção de identificar esses locais, foi feita uma busca no site *Google*, onde 21 clínicas médicas populares foram identificadas. Dentre elas, 16 estão localizadas em um mesmo bairro, o Siqueira Campos, três em Farolândia, uma no Centro e a outra no bairro Jardins. Para que se pudesse desenvolver a pesquisa, durante os meses de Julho, Agosto e Setembro de 2019, cada uma dessas 21 clínicas foi contactada. O pesquisador, após esse levantamento inicial, se deslocou até as clínicas com o objetivo de explicar a ideia da pesquisa e verificar a disponibilidade em servirem de lócus para o estudo.

Inicialmente foram feitos contatos com 13 clínicas, onde se observou que uma delas não estava mais em funcionamento, sendo descartada por não atender a um dos critérios

preestabelecidos. Das 12 restantes, 3 (três) clínicas tinham aceitado participar do estudo. Porém, após este primeiro aceite, uma das clínicas voltou atrás em sua decisão e comunicou que estava desistindo da sua participação. Com isso, foram feitos novos contatos com as 8 clínicas remanescentes do levantamento inicial. Dessas, apenas mais 2 (duas) aceitaram participar da pesquisa, resultando em um número final de 4 clínicas participantes e que autorizaram o desenvolvimento da pesquisa (Anexo C).

Eisenhardt (1989) afirma que não existe uma quantidade de casos que seja ideal, porém, destaca que o pesquisador precisa identificar o ponto onde adicionar novos casos traria aprendizados mínimos, sendo este o momento em que ocorre a saturação teórica, portanto, este mesmo princípio foi utilizado na pesquisa.

A unidade de análise, de acordo com Yin (2015, p.33), pode ser algum evento ou entidade, além de um único indivíduo”, e neste trabalho foi definida como sendo os clientes das CMPs, e também precisou da definição de um critério de escolha.

Para que fossem selecionados consumidores que já tivessem passado por todo o processo de decisão de compra, foi definido que eles precisavam ter utilizado o serviço da clínica pelo menos uma vez. Pois, sem esse filtro, os clientes não teriam concluído os dois últimos estágios do PDC, a etapa de consumo e a de avaliação pós-consumo, logo, não teriam condições de responder as perguntas relativas a esses estágios. Portanto, seis clientes foram entrevistados em cada uma das quatro clínicas.

### 3.5 TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para uma melhor organização desta pesquisa, sempre buscando uma aproximação com o maior rigor científico possível, ela foi dividida em cinco etapas, que serão descritas a seguir.

Na primeira etapa, que ocorreu no dia 30 de Julho de 2019, foi realizado um estudo de caso piloto envolvendo a gestora e quatro consumidores da Clínica A, para a aplicação dos respectivos questionários de entrevista e de observação. Após a realização, foi percebida uma necessidade de ajustar determinadas questões do roteiro de entrevista A, com a realocação de algumas perguntas em um tópico diferente e a exclusão de outra por estar repetitiva.

Além disso, para que fosse facilitado o entendimento dos consumidores, realizou-se a substituição de algumas palavras por outras mais simples, conforme sugestão dos próprios entrevistados. Tanto o roteiro de entrevistas B, quanto o roteiro de observação não foram alterados. Após a realização do estudo de caso piloto, os casos foram descartados e seus dados não foram incorporados a esta pesquisa.

Após essa primeira fase, realizou-se uma análise documental para coletar informações sobre as clínicas onde foram realizadas as pesquisas, o que aconteceu por meio de folders de divulgação disponibilizados pelas próprias clínicas e outros documentos públicos, como sites e redes sociais. Esta etapa se mostrou relevante para que pudessem ser coletadas informações iniciais sobre as empresas e constituindo também uma fonte onde é possível confrontar achados do campo.

Em seguida foi realizada uma observação direta, que se demonstra importante por permitir ao pesquisador uma análise mais rica do cenário de consumo, visando qualquer aspecto que possa enriquecer as etapas posteriores. Yin (2015) corrobora com este fato ao afirmar que a observação fornece informações extras a respeito do que se deseja estudar e ajuda na cobertura do contexto do caso.

As observações foram feitas antes e durante as entrevistas, tanto com os gestores quanto com os consumidores e se mostrou relevante, pois através dela foi possível observar aspectos relacionados aos critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016) para a definição da inovação frugal e outros relacionados ao PDC dos consumidores. Para esta etapa, foi utilizado um protocolo de observação como instrumento de coleta de dados, a fim de padronizar as observações e poder replicá-las em diferentes clínicas, como pode ser visto no apêndice B. As observações foram adicionadas aos outros dados da pesquisa e acrescentadas na etapa de análise.

Na sequência, foram realizadas entrevistas semiestruturadas tanto com gestores, quanto com os clientes das clínicas médicas populares. A entrevista com os gestores se mostrou importante para que fosse possível contextualizar as clínicas, que fazem parte do caso, auxiliando ainda na identificação da inovação frugal com base nos critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016).

Logo, por serem realizadas entrevistas com dois públicos diferentes, foi necessário desenvolver dois roteiros de entrevistas, um para ser aplicado com os consumidores das clínicas e outro com os gestores. O primeiro (Roteiro de Entrevistas A), teve uma parte inicial referente à caracterização do cliente e outras 6 partes ligadas ao processo de decisão de compra (reconhecimento de necessidades; busca de informações, avaliação de alternativas; compra; consumo; avaliação pós-consumo), onde também foi possível identificar critérios relacionados à inovação frugal nas clínicas. Já o segundo roteiro (Roteiro de entrevistas B), que compreende o grupo dos gestores, foi dividido em duas partes, uma com a caracterização dos entrevistados e outra com perguntas relativas à clínica, para a contextualização do caso e

a identificação dos critérios relacionados à inovação frugal nas clínicas, como pode ser observado no apêndice A desta pesquisa.

As entrevistas com os consumidores foram realizadas pessoalmente e eles foram selecionados de maneira aleatória, levando em consideração a disponibilidade de cada pessoa em participar da pesquisa, de maneira voluntária. Da mesma forma, foram realizadas as entrevistas com os gestores das clínicas, assim como o devido consentimento com a utilização dos dados fornecidos, tendo como garantia o sigilo de informações pessoais e das clínicas. Vale acrescentar que antes do início de cada entrevista, o pesquisador se apresentava e informava aos entrevistados o objetivo do trabalho além de comunicar que a entrevista seria gravada por meio de um celular, para que as transcrições pudessem ser feitas posteriormente.

Como quatro clínicas participaram do estudo, foi entrevistado um gestor e seis clientes de cada uma delas. O Quadro 05 a seguir sintetiza os dados da entrevista:

**Quadro 05:** Informações Gerais Sobre a Coleta de Dados

Casos	Entrevistado(s)	Formação	Cargo/ Profissão	Duração da entrevista (minutos)	Observação Direta	Tipos de Documentos Acessados
<b>Clínica A</b>	Gestor A	Ens. Superior Completo	Coordenadora Geral	44:16	Sim	Redes Sociais; Folder
	Consumidor 01	Ens. Médio Completo	Dona de Casa	31:12		
	Consumidor 02	Ens. Superior Incompleto	Estudante	29:06		
	Consumidor 03	Ens. Médio Completo	Costureira	31:55		
	Consumidor 04	Ens. Médio Completo	Vendedora	30:31		
	Consumidor 05	Ens. Médio Completo	Supervisor de Produção	32:33		
	Consumidor 06	Ens. Superior Completo	Professora	37:27		
<b>Clínica B</b>	Gestor B	Ens. Superior Completo	Coordenador Administrativo e Operacional	40:01	Sim	Redes Sociais; Folder
	Consumidor 01	Ens. Médio Completo	Corretor de Imóveis	25:23		
	Consumidor 02	Ens. Fundamental Completo	Autônoma	28:51		
	Consumidor 03	Ens. Fundamental Completo	Garçom	31:09		
	Consumidor 04	Pós Graduação	Professora	30:03		
	Consumidor 05	Ens. Médio Completo	Recepcionista	32:00		
	Consumidor 06	Ens. Médio	Professor de	35:29		

		Completo	Música			
<b>Clínica C</b>	Gestor C	Ens. Superior Completo	Coordenador Técnico	48:20	Sim	Redes Sociais; Folder
	Consumidor 01	Ens. Médio Completo	Dona de Casa	26:02		
	Consumidor 02	Ens. Superior Completo	Administrador	34:38		
	Consumidor 03	Ens. Médio Completo	Operadora de Caixa	29:13		
	Consumidor 04	Ens. Médio Completo	Inspetora de Alunos	29:28		
	Consumidor 05	Ens. Superior Completo	Contador	26:48		
	Consumidor 06	Ens. Médio Completo	Feirante	32:40		
<b>Clínica D</b>	Gestor D	Pós Graduação	Gerente Geral	20:57	Sim	Site; Redes Sociais; Folder
	Consumidor 01	Ens. Médio Completo	Manicure	32:45		
	Consumidor 02	Ens. Médio Completo	Vendedora	30:32		
	Consumidor 03	Ens. Médio Completo	Diarista	30:01		
	Consumidor 04	Ens. Médio Incompleto	Balconista	33:24		
	Consumidor 05	Ens. Superior Completo	Engenheiro Civil	31:20		
	Consumidor 06	Ens. Médio Completo	Auxiliar de Produção	34:11		

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Como apresentado no Quadro 05, as entrevistas foram realizadas com os gestores das clínicas que serviram de lócus para o estudo. Vale destacar que em todas elas foram feitas tentativas de entrevistar o proprietário, porém, foi encontrada muita dificuldade no acesso a essas pessoas. Desta forma, optou-se por realizar as entrevistas com pessoas que possuíam cargos de gestão dentro da clínica. As entrevistas com esses profissionais duraram entre 40 e 48 minutos, com apenas uma delas durando menos do que isso, pelo fato da entrevistada ser muito objetiva em suas respostas. Todas as entrevistas, tanto com os consumidores quanto com os gestores, foram realizadas de maneira presencial nas clínicas.

Na última etapa, que engloba a transcrição e a análise dos dados coletados na etapa anterior, foi realizada uma análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977), pode ser definida como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1977, p.42)

A necessidade de descobrir as relações que se estabelecem por trás das falas propriamente ditas justifica a escolha por este método de análise (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

Para realizar a análise de conteúdo das entrevistas, foi utilizado o *software Atlas Ti*, que é uma ferramenta de apoio para análise de pesquisas de natureza qualitativas.

Na sequência, são apresentadas as categorias analíticas e elementos de análise desta dissertação.

### 3.6 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

No Quadro 06 são apresentadas tanto as categorias analíticas quanto os elementos de análise desta pesquisa.

**Quadro 06:** Categorias Analíticas e Elementos de Análise

Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Inovação Frugal	Redução substancial de custos; concentração nas funcionalidades básicas e nível de desempenho otimizado.
Reconhecimento das Necessidades	Motivos para consumir; Expectativas do consumo.
Busca de Informações	Como conheceu a CMP; Tipos de fontes utilizadas para buscar informações (Ex. Sites de busca, Redes Sociais, SMS, E-mail Marketing, jornais, revistas, TV, etc); Tipo de informação que estava sendo buscada e a facilidade/dificuldade de encontrá-la;
Avaliação das Alternativas Pré-Compra	O que consumia antes de utilizar os serviços da CMP; Conjunto de Consideração (SUS, Particular, Plano de Saúde); Atributos que levaram a escolher a CMP (preço, localização, profissionais, etc); Gratuidade do SUS vista como vantagem ou não.
Compra	Tipo de compra; quem compra; forma de pagamento utilizada; forma de pagamento desejada; atitude dos outros; potenciais fatores situacionais inesperados.
Consumo	Utilização da clínica (frequência de consumo, serviço consumido); quem acompanha durante o atendimento; serviços desejados; sentimentos; realização de outras atividades enquanto aguarda o atendimento
Avaliação Pós-consumo	Pontos positivos e negativos; satisfação; indicação para outras pessoas; sugestão de melhorias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Em seguida serão apresentados os critérios de validade e confiabilidade desta pesquisa.

### 3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Saunders, Lewis e Tornill (2009) destacam que é fundamental obter resultados com maior precisão e confiabilidade ao realizar pesquisas, desta maneira, deve-se dar atenção a dois pontos: o primeiro é a confiabilidade, que diz respeito tanto às técnicas de coleta e análise dos dados para proporcionar resultados sólidos e, o segundo, é a validade, pois os resultados precisam demonstrar o que realmente significam para a realização da pesquisa.

O protocolo de um estudo de caso é importante, pois ajuda o pesquisador a manter o foco sobre o seu estudo e, além disso, eleva a confiabilidade da pesquisa, de acordo com Yin (2015). A seguir é apresentada a descrição do protocolo deste trabalho:

1. Elaboração do roteiro de entrevistas semiestruturado e do roteiro de observação;
2. Identificação das clínicas que poderão servir de lócus para o trabalho;
3. Contato com as clínicas a fim de verificar a disponibilidade e interesse em servirem de lócus para a pesquisa;
4. Agendamento para a realização de um caso piloto;
5. Realização de um caso piloto;
6. Reformulação do roteiro de entrevistas e de observação, caso seja necessário;
7. Contato com os responsáveis das clínicas para agendamento das entrevistas com os mesmos e com os clientes;
8. Realização da análise documental com base nos dados públicos disponibilizados pelas clínicas;
9. Realização da observação direta do ambiente e dos fatos antes e durante as entrevistas;
10. Realização das entrevistas com o gestor;
11. Realização das entrevistas com os consumidores;
12. Gravação das entrevistas, mediante autorização dos entrevistados;
13. Transcrição na íntegra das entrevistas;
14. Descrição dos casos individualmente a partir das informações obtidas;
15. Realização da análise;
16. Realização das considerações finais e conclusão do estudo de caso;
17. Elaboração de um relatório para ser entregue às empresas que serviram de lócus

Além do protocolo, Yin (2015) também destaca a triangulação dos dados como uma estratégia de validação, visto que possibilita a combinação de diferentes fontes de evidência, o



que torna os achados do trabalho mais convincentes. No caso desta pesquisa, a triangulação dos dados foi feita com a pesquisa documental, as observações diretas e as entrevistas, aumentando a validade do constructo. Um resumo desses critérios de validade e confiabilidade pode ser observado no Quadro 07 a seguir:

**Quadro 07:** Resumo dos Critérios de Validade e Confiabilidade

<b>Teste de Caso</b>	<b>Tática do Estudo</b>
Validade do Constructo	Combinação de múltiplas fontes de evidência: pesquisa documental, observação direta e entrevistas.
Validade Externa	Utilização a lógica da replicação para os casos selecionados, de acordo com o item 3.4
Confiabilidade	Utilização do protocolo de estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor (2020), com base em Yin (2015)

Na continuação, apresenta-se o processo de análise dos dados.

### 3.8 RESUMO DAS ESCOLHAS METODOLÓGICAS

Para que o objetivo geral fosse atingido, dois objetivos específicos foram definidos. O primeiro diz respeito à identificação das inovações frugais presentes nas CMPs com base nos critérios utilizados por Weyrauch e Herstatt (2016) para a definição da inovação. Este objetivo foi atingido por meio da observação direta, de pesquisa documental e, principalmente, através das entrevistas semiestruturadas com os gestores e os consumidores, identificando pontos relativos a cada um dos três critérios, por meio da análise de conteúdo.

Já o segundo objetivo específico está relacionado com o PDC, com a intenção de compreender como o consumidor percorre cada uma das etapas deste processo nas CMPs. O mesmo também foi atingido através de observação direta, pesquisa documental, e, entrevistas semiestruturadas com os consumidores, que são a principal fonte de informação, compreendendo e obtendo informações mais detalhadas sobre cada uma das etapas pela qual o consumidor percorre, por meio da análise de conteúdo.

O Quadro 08, a seguir, apresenta de maneira resumida os objetivos específicos da pesquisa e as escolhas metodológicas utilizadas para que seja possível alcançá-los.

**Quadro 08:** Resumo das Escolhas Metodológicas

<b>Objetivo Geral</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Técnica de Coleta</b>	<b>Instrumento(s) de Coleta</b>	<b>Técnica de Análise</b>
Compreender o processo de decisão de compra em serviços frugais de clientes das clínicas médicas populares (CMPs) de Aracaju, com base no modelo de Blackwell, Miniard e Engel (2011).	Identificar as inovações frugais presentes nas Clínicas Médicas Populares (CMPs), com base nos critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016);	Entrevistas semiestruturadas; Observação Direta; Pesquisa Documental	Roteiro de Entrevista semiestruturado (A e B); Roteiro de Observação; Site; Redes Sociais e Panfletos	Análise de conteúdo
	Entender como o consumidor percorre cada uma das etapas do processo de decisão de compra (PDC) nas Clínicas Médicas Populares (CMPs) de Aracaju, com base no modelo de Blackwell, Miniard e Engel (2011).	Entrevistas semiestruturadas; Observação Direta; Pesquisa Documental	Roteiro de Entrevista semiestruturado (A); Roteiro de Observação; Site, Redes Sociais e Panfletos	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

No próximo capítulo são apresentados os casos estudados para a elaboração desta dissertação.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Nesta seção os casos estudados são descritos e analisados de acordo com as categorias analíticas definidas no capítulo anterior. Sendo assim, são apresentadas as quatro clínicas médicas populares da cidade de Aracaju participantes do estudo, onde foram entrevistados seus gestores e consumidores.

### 4.1 CLÍNICA A

A clínica médica popular A, fica localizada no bairro Siqueira Campos, em Aracaju e foi fundada há cinco anos, em 2014. Ela conta atualmente com quatro funcionários para a realização das tarefas da empresa e oferece 15 especialidades médicas, como por exemplo, angiologista, cardiologista, clínico geral, endocrinologista, gastroenterologista, ginecologista, otorrino, dentre outras. Além das especialidades médicas, a clínica também oferece diversos exames laboratoriais e ultrassom.

A gestora entrevistada tem 51 anos, e possui três anos de experiência na função dentro da clínica, além de ser formada em Pedagogia.

O surgimento da clínica ocorreu com o interesse da irmã da gestora entrevistada, que é médica e trabalhou durante alguns anos em outra clínica médica popular da região e, durante esse tempo, foi conquistando uma clientela no bairro e passou a sonhar em ter a sua própria clínica. Após a criação da clínica junto com outro sócio, que não é médico e trabalhava em outro ramo, a proprietária e este sócio acabaram precisando se dividir entre suas funções originais e também nas tarefas administrativas da clínica, o que acabava sobrecarregando os dois. Depois de um tempo a irmã da gestora entrevistada acabou adquirindo a parte do outro sócio, mas após alguns problemas que ela teve com uma funcionária que trabalhava como gerente geral da clínica acabou chamando a irmã para trabalhar junto com ela e assumir essa função, pelo cargo ter essa necessidade de uma pessoa de confiança.

Desde a criação da clínica, ela não passou por nenhum processo de expansão nem de criação de novas filiais, porém houve um aumento no leque de serviços, pois a clínica adquiriu novos aparelhos, passando a oferecer novos exames e também novas especialidades médicas. Além disso, o foco da clínica sempre foi nos clientes de baixa renda, ofertando os serviços com preços populares e geralmente recebendo à vista, em espécie, ou no cartão de crédito, e não oferece a opção de consulta através de planos de saúde. Com relação ao cartão de crédito, como as máquinas cobram uma taxa, a clínica repassa esses valores para os

clientes, portanto, existe um acréscimo a partir de 10 reais nos valores das consultas para quem deseja pagar desta forma, podendo ser um pouco mais caso o cliente opte por parcelar, já que existe uma taxa de 12% referente às máquinas de cartão de crédito. Porém, a entrevistada destaca que só repassa esse valor do acréscimo da máquina, justamente para não pesar no bolso do consumidor.

De acordo com a gestora, a clínica atende, em média, de 80 a 90 pessoas por dia, entre consultas e laboratório, com destaque para a especialidade de ginecologia, que concentra boa parte dos atendimentos. Além disso, ela conta que muitos pacientes são fiéis à clínica, principalmente os da médica proprietária, que a acompanham há muito tempo, e isso até ajudou a superar o momento de crise que o país passou nos últimos anos, que apesar da diminuição da clientela, não afetou tanto a clínica. Segundo a gestora, outro ponto de dificuldade enfrentado pela clínica é com relação a alguns funcionários, que às vezes estão há algum tempo na clínica e acabam ficando acomodados, mas que é algo que aos poucos ela consegue ir resolvendo.

Dentre os principais clientes da clínica são pessoas insatisfeitas com o serviço prestado pelo SUS e que não tem condições de pagar por um plano de saúde, muitas vezes por ter uma família grande e altas despesas. Porém, ela relata que alguns clientes apesar de possuírem plano de saúde, por se identificarem e gostarem muito do médico, se mantêm fiéis a ele, e acabam optando por pagar pela consulta, o que ainda é facilitado pelo fato dos preços serem populares. Outro fato comum, segundo ela, é que isso também ocorre pela demora em conseguir marcar uma consulta pelo plano, o que faz esses consumidores buscarem a clínica por oferecer a possibilidade de atendimento mais rápido.

Com relação às melhorias que foram implantadas pela clínica ao longo dos últimos anos para atender as necessidades dos clientes, a entrevistada destaca o cartão de crédito, que antes não era aceito, mas que por ter percebido que havia muita procura das pessoas principalmente para a realização de exames laboratoriais ou para alguma consulta com urgência, onde muitas vezes os pacientes não tinham o dinheiro à vista, especialmente no final do mês, eles resolveram implantar para facilitar o acesso desse cliente. Outro ponto relatado foi a disponibilidade de linhas de celular das principais operadoras de telefonia móvel, pois as vezes o cliente dizia a ela que possuía um celular com o chip de determinada operadora e só podia realizar ligações para outro número da mesma operadora senão ele gastaria o seu crédito, portanto eles passaram a ofertar essa variedade de linhas para que o cliente pudesse entrar em contato com mais facilidade, independente da operadora que ele possuísse.

Outra necessidade dos consumidores que a clínica procurou resolver foi com relação à consulta de retorno. Normalmente o padrão das clínicas é que os pacientes têm até 15 dias para voltar ao médico e passar por uma nova avaliação. Porém, a clínica passou a ser mais flexível neste sentido e permitiu que as pessoas que fizessem os exames na própria clínica, pudessem retornar em até 20 dias.

A gestora também buscou oferecer melhorias no atendimento aos clientes, pois ela identificou que isso é uma reclamação muito comum dos pacientes com relação ao SUS, onde eles relatam que são mal atendidos, então ela ofereceu um curso de capacitação de atendimento aos funcionários junto ao SEBRAE em 2018. Além disso, a clínica aos poucos passou a oferecer novos exames, como os de cardiologia, que precisam de equipamentos específicos para realizar exames de *holter* ou mapa, por exemplo.

Outra melhoria que ela relata foi o fato da clínica precisar instalar um elevador para dar acesso ao segundo andar, por conta de uma exigência da vigilância para evitar risco dos pacientes se acidentarem após a realização de exames com sedação, como a endoscopia. Portanto, as melhorias implantadas pela clínica foram mais no sentido de expansão dos serviços, que exigiram adaptações, ou para facilitar o acesso dos consumidores e melhorar o serviço oferecido.

Com relação as principais formas de divulgação dos serviços oferecidos pela clínica, a gestora relata que faz muito uso das redes sociais, como o *Instagram* e o *Facebook*, que são gratuitas, e através de panfletos. Ela também destaca a importância de boca a boca e afirma que conversa muito com as recepcionistas para demonstrar a importância de um bom atendimento, e afirma que essa forma de divulgação consegue ser melhor do que qualquer outra seja ela o próprio *Instagram* ou até mesmo propagandas de rádio ou televisão, que não são utilizadas pela clínica, pelo fato de passar mais confiança e credibilidade para as pessoas, contando inclusive que ela passou por uma experiência parecida recentemente, onde foi influenciada por uma pessoa próxima a ela quando estava buscando outro serviço.

Ela frisa que oferecer um bom atendimento, um acolhimento aos clientes, é essencial e isso o fideliza. Como exemplo dessa situação ela conta que tem um médico que trabalha na clínica que o atendimento é mais demorado, mas que os pacientes já relataram a ela que não se incomodam em esperar pelo fato de serem muito bem atendidos e se sentirem bem no ambiente da clínica. A entrevistada compara essa questão com o atendimento em uma loja, afirmando que as pessoas às vezes preferem pagar 5, 10 reais a mais e ser bem atendidas, recebendo atenção, do que passar por uma experiência ruim em outro local um pouco mais barato.

Sobre o modelo de negócio das clínicas médicas populares, ela afirma que eles se baseiam no preço, e que é o valor que atrai as pessoas, aliado a uma boa qualidade. Ela também destaca a agilidade das clínicas em entregarem os exames, que dependendo da complexidade podem ser entregues inclusive no mesmo dia, o que não é possível em clínicas tradicionais. Além dessa agilidade na entrega dos exames, a rapidez tanto na marcação quanto na espera por uma consulta é menor, pois muitas vezes os clientes conseguem atendimento no mesmo dia ou no dia seguinte, o que é mais demorado nos planos de saúde e muito pior no SUS.

A gestora também revelou que a clínica realiza parcerias com outras clínicas populares da região, pois tem exames que a clínica A não realiza mas outras clínicas sim, como a mamografia, por exemplo, então ela faz um encaminhamento do paciente para essa outra clínica popular da região que realiza o exame. Da mesma forma, o inverso também acontece, e ela cita o exemplo do exame de endoscopia digestiva, que a clínica vizinha não realiza e a clínica A sim, então o paciente é direcionado para a clínica A para realizar o exame e, em troca, eles pagam uma porcentagem do valor do exame para a clínica que fez a indicação. Outra parceria também foi estabelecida com um laboratório da região, então a clínica terceiriza este serviço, servindo apenas como ponto de coleta.

Para os médicos, a entrevistada relata que esse modelo também se torna vantajoso, pelo fato deles se tornarem mais conhecidos, aumentando a divulgação do seu trabalho e da sua realização profissional. Ela também afirma que pelo valor da consulta ser acessível, o paciente também fica fiel ao médico. E mesmo o valor da consulta sendo mais baixo, é algo que interessa a estes profissionais por alguns motivos. Um deles é que os valores pagos pelos planos de saúde são muito baixos, sendo por volta de 25, 30 reais, chegando no máximo a 35 reais por consulta, nos melhores planos. Já nas clínicas populares, ela revela que este valor é por porcentagem, exemplificando que pode chegar a 75% para o médico e 25% para a clínica, portanto, neste cenário, em uma consulta no valor de 100 reais, por exemplo, o médico ficaria com 75 reais, o que é mais do que o dobro do valor pago pelo plano de saúde, e com um maior volume de atendimentos. Ela ressalva que esse percentual varia na negociação com cada profissional.

Além disso, outra vantagem para o médico é o fato dele não precisar se preocupar com as despesas de ter um consultório particular, como a de pagar o aluguel, água e luz, mesmo sem atender em algum dia ou horário, sendo também mais flexível, pois o médico atende apenas os pacientes do dia e vai embora quando não tem mais ninguém aguardando para se consultar.

O Quadro 09 a seguir, sintetiza os principais dados da clínica A.

**Quadro 09:** Dados da Clínica A

<b>CLÍNICA A</b>	
<b>Localização</b>	Siqueira Campos - Aracaju
<b>Ano de Fundação</b>	2014
<b>Nº de Funcionários</b>	4 funcionários (da parte administrativa)
<b>Nº de Especialidades Médicas</b>	15
<b>Serviços Oferecidos</b>	Consultas Médicas, Exames Laboratoriais e de Imagem.
<b>Surgimento da Clínica</b>	Sonho da proprietária que já atuava como médica na região.
<b>Expansão/ Melhorias</b>	Aumento na oferta de serviços.
<b>Formas de Pagamento</b>	Dinheiro (Com desconto) e Cartão de Débito e Crédito (em até 3 vezes)
<b>Acréscimo no Valor</b>	Sim, relativo à taxa do cartão.
<b>Nº de atendimentos por Dia</b>	De 80 à 90 pessoas.
<b>Dificuldades Enfrentadas</b>	Diminuição da clientela durante período de crise e acomodação de alguns funcionários.
<b>Principais Clientes</b>	Público Popular (clientes de baixa renda).
<b>Modelo de Negócio</b>	Baseado no baixo preço, que gera o lucro com base no volume de atendimentos. Conta ainda com a agilidade de marcação das consultas, no menor tempo de espera pelo atendimento, além da entrega mais rápida dos resultados dos exames, valorizando também a qualidade.
<b>Parcerias</b>	Com outras clínicas populares da região e com laboratório terceirizado.
<b>Vantagens Para os Médicos</b>	Aumento do reconhecimento; Fidelização de clientes; Valores mais altos que no plano de saúde; Lucram na quantidade de atendimentos; Não possuem gastos fixos (como aluguel, etc.); Flexibilidade de horário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

No próximo tópico, estão identificados os critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016) para a identificação de inovação frugal na Clínica A.

#### 4.1.1 Inovação Frugal

Dentre os três critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016) para a definição da inovação frugal, alguns foram identificados na entrevista com a gestora e os consumidores da clínica A e são explanados a seguir.

Com relação ao critério do foco nas funcionalidades básicas, ele fica evidente pelo fato da clínica se preocupar em oferecer apenas consultas e também exames mais simples de serem realizados, que não exigem uma estrutura muito complexa, como fica evidente neste trecho da entrevista:

Não, cirurgia não porque não tem como assim, aqui teria que ter uma estrutura mais de hospital mesmo, assim, de UTI, esses negócios aí não, eu acho que nem pode. Então, a gente não pensa em oferecer, queremos dar continuidade, por enquanto, de manter esses mesmos serviços (já oferecidos), esses mesmo foco. A gente pensa em ter mais profissionais, como mais um obstetra, para oferecer mais assim, vamos

dizer, uma variedade né de mais médicos, ginecologista, obstetra, como tem muita procura, de agregar mais valor mesmo. (Gestora da Clínica A)

Em outro momento ela ainda reforça essa questão deixando mais claro que o foco da clínica é justamente atender ao que o consumidor precisa, suprir suas necessidades de atendimento:

Não compensa ter um aparelho de hemodiálise, por exemplo, porque é muito caro, assim, é um aparelho muito caro e aqui não tem uma estrutura assim de hospital, tem que ter uma estrutura de hospital mesmo, de ter uma UTI mesmo. A gente tem assim, a pessoa vai fazer um teste ergométrico a gente tem as caixas de primeiros socorros, a cardiologista vai estar presente, a gente tem o aparelho né, de ressuscitar, a gente tem isso tudo, mas não tem uma UTI né, uma estrutura de um hospital. A ideia é ter uma estrutura mais simples para oferecer justamente o que a pessoa está precisando naquele momento. (Gestora da Clínica A)

Alguns consumidores também identificaram essa questão, e perceberam que na clínica não são oferecidos serviços de maiores complexidades, como cirurgias.

[...] só questão de cirurgia, que não faz, pelo menos eu nunca vi nada de cirurgia por aqui não, aí só no hospital mesmo. (Consumidora 01)

Claro que se meu caso fosse muito grave mesmo, eu teria que procurar o SUS, porque aqui nessas clínicas eu acho que não tem internação, então não teria para onde correr. (Consumidor 02)

[...] no dia seguinte estava tão inchado que eu tive que vir aqui nas clínicas populares, fiz o exame pra ver o que era e o doutor falou que era caso de cirurgia, então acabei tendo que procurar o SUS porque não tinha cirurgia nessas clínicas daqui, mas até sair a cirurgia ainda demorou um pouco, viu meu filho? Foi sofrido esses dias. (Consumidora 03)

[...] eu preciso fazer a laqueadura, aí eu peguei o papel pra fazer a laqueadura pelo SUS aí eu fui lá por causa disso. (Consumidora 06)

Além dessa questão das cirurgias não serem realizadas pelas clínicas, pelo fato de sair do foco, que é oferecer as consultas e os exames, a consumidora 06 também identificou que as clínicas não oferecem aplicação de vacinas, o que a obriga a procurar este serviço na rede pública também.

[...] eu também moro num bairro que tive auxílio do posto onde eu tomo as vacinas necessárias, né? Porque aqui não tem vacina assim. (Consumidora 06)

Outro ponto que entra neste critério das funcionalidades básicas é o fato da clínica terceirizar a parte dos exames laboratoriais, o que faz com que ela não precise ter uma equipe e mais equipamentos para que fossem feitos estes exames.



Então, o laboratório daqui da gente é terceirizado com a (nome do laboratório), aqui só colhe, a gente tem a parceria com a (nome do laboratório) que é terceirizado. (Gestora da Clínica A)

Já com relação ao critério de nível de desempenho otimizado, alguns pontos também ficaram evidentes ao longo da entrevista com a gestora. Um deles é que a clínica médica popular consegue fazer com que o paciente marque e realize a sua consulta mais rápido do que no SUS, onde as pessoas tem dificuldade em agendar seus atendimentos.

As vezes a pessoa quer marcar algo pelo SUS e não consegue, tem muita reclamação assim aqui, do pessoal dizendo que vai ter que pagar mesmo, porque está precisando agora [...] aqui a pessoa tem um atendimento médico bem melhor do que pelo SUS, bem mais rápido né, que as vezes a pessoa precisa de um médico de urgência e não consegue. (Gestora da Clínica A)

Os consumidores entrevistados também relataram essa dificuldade na marcação das consultas e exames pelo SUS, o que fica nítido nos seguintes depoimentos:

Eu tive várias (experiências ruins no SUS) eu na realidade marquei para poder arrancar esse sinal que eu tenho no rosto e até hoje eu não fui chamada, ficou marcado, mandou aguardar e até hoje nunca fui chamada, tem muito mais de 2 anos. (Consumidora 01).

[...] no SUS demora muito, e as vezes nem é atendido no dia marcado. (Consumidora 03)

Lá é assim, pra marcar uma consulta lá tem que ir um dia antes, as vezes tem até que madrugar no posto e aqui não, aqui chegou, marcou e já foi atendida, no mesmo dia e lá não, tem que ir um dia antes pra ir no outro, isso quando tem médico ou vaga. (Consumidora 04)

Aí eu resolvi procurar a clínica particular pra poder né, ter agilidade no processo [...] imagine, você procura uma unidade de saúde porque você tá doente, né? Ai voce vai esperar, esperar, esperar, esperar, até quando? (Consumidor 05)

Essa questão da demora na marcação das consultas é algo que acontece não apenas no SUS, mas também no atendimento particular, pelos planos de saúde, como a gestora relata na seguinte afirmação:

Aos planos de saúde, muitos médicos estão saindo dos planos e tem muitos planos assim que também tem a demora. Meu marido tem Unimed e ele pra conseguir uma consulta com a dermatologista é quase 1 mês, está quase igual ao SUS, e você paga tão caro, quer dizer, e aqui não, aqui você vindo é atendido, e uma consulta aqui com a dermatologista é 100 reais, as vezes a pessoa até prefere vir e pagar, então algumas coisas que a gente oferece é até melhor do que no plano de saúde. (Gestora da Clínica A)

A consumidora 04 também observou este fato quando ainda possuía plano de saúde, e deixou o relato da sua experiência com os planos de saúde.

Assim, vou te dizer, já tem um tempo que não tenho plano, mas quando eu tinha, tinha vezes que demorava pra marcar também, só tinha vaga pra mais de 15 dias e aqui você tem vaga sempre, sempre vim e fui atendida. (Consumidora 04)

Além dessa questão da facilidade do agendamento, a gestora também comenta sobre a agilidade que as clínicas populares têm de entregar os resultados do exame de modo bem rápido, o que não seria possível numa clínica tradicional ou até no SUS.

Então, e também, vamos dizer assim, ultrassom, aqui a Rua Bahia ela tem a fama de entregar o ultrassom no mesmo dia, a não ser esses ultrassons, assim, mais difíceis, assim um morfológico, claro que o médico não vai entregar no mesmo dia, se for um médico bom mesmo, consciente ele não entrega, mas se for uma transvaginal, uma mama, de 40 à 50 minutos. Então existe esse chamamento, tem muita gente que vem do interior e não pode estar vindo daqui a 1 semana para gastar aquele dinheiro só para pegar o exame, por isso que eles procuram muito aqui a rua Bahia e as clínicas que a gente entrega de 40 à 50 minutos, bem rápido, ele vem, faz a consulta e o exame tudo aqui mesmo, o resultado é rápido, o que a pessoa não teria num consultório tradicional. (Gestora da Clínica A)

Lá (no SUS) ainda demora bastante o resultado, lá mesmo se eu for fazer uma lâmina, demora mais de 3 meses pra pegar, aqui no máximo é 15 dias. (Consumidora 04)

É relevante notar que a clínica popular permite que consultas e exames sejam realizados no mesmo local, o que num consultório tradicional, não seria possível, por exemplo. Como observado pela gestora, a questão da entrega de alguns exames no mesmo dia facilita os clientes, que muitas vezes vem de lugares mais distantes e teriam que perder tempo e gastar mais dinheiro para voltar e buscar os exames caso fossem feitos em outros lugares. Ela ainda reforça novamente essa questão, em outro momento, e afirma que isso inclusive é uma missão das clínicas populares.

A não ser que seja uma biópsia, uma endoscopia, aí a gente não vai entregar né, porque tem que mandar pro laboratório, aí demoraria uns oito dias, mas se for um exame mais simples, consegue. O que em outra clínica, uma clínica tradicional não conseguiria, ela não entrega, mas aqui as clínicas populares elas tem essa missão também de entregar os exames o mais rápido possível. (Gestora da Clínica A)

O outro critério é o da redução substancial de custos da perspectiva do cliente. Apesar de este critério precisar ser percebido pelos consumidores, em alguns pontos da entrevista com a gestora isso também fica evidente, sendo relevante para conseguir entender o contexto

por trás desses preços mais baixos oferecidos para a população. O que se descobriu, é que diversos médicos que atendem em seus consultórios particulares em outros bairros da cidade, cobrando valores muito mais elevados, também atendem nas clínicas médicas populares, oferecendo para a população um atendimento de qualidade com um preço muito mais acessível.

[...] muitos médicos que atendem aqui eles atendem ali também no São José, naquelas clínicas, porque assim, o urologista mesmo que atende aqui a consulta dele é R\$120, já a consulta dele lá no São José é R\$350. Então muita gente que mesmo com plano mas que com o plano as vezes demora tanto pra você conseguir marcar uma consulta, prefere pagar esses R\$120, né, porque é mais rápido. (Gestora da Clínica A)

Neste último trecho, além da questão do preço, também fica evidente o critério anterior, do nível de desempenho otimizado. A gestora ainda cita o exemplo de outro médico que atua na clínica, destacando que o fato de bons médicos atenderem na clínica A, acaba chamando a atenção das pessoas.

Assim, Dr (nome do doutor) mesmo se você for pra ele é R\$450 a consulta (no consultório particular) e o plano ele saiu de muitos planos né, aí as vezes você tem um médico bom que ele oferece um valor popular né, que atende numa clínica popular, com preço popular, e você dá preferência, isso chama a atenção das pessoas. (Gestora da Clínica A)

Os clientes também já perceberam essa diferença nos preços praticados pelos médicos em suas consultas nas clínicas médicas populares e em consultórios particulares.

Eu acho bom, porque na realidade quando a gente vai fazer uma pesquisa em outros locais né, na zona sul mesmo, você vê que o preço é totalmente diferente daqui, então aqui é um preço acessível que dá pra pagar. Já, já pesquisei em outras clínicas, fora daqui do Siqueira já, e foi bem mais cara. Tem médico que atende aqui e também no particular, no consultório dele e quando você vai ver o preço do local que ele atende, ele atende aqui um valor, quando você for procurar na [nome de uma clínica tradicional não popular] ou qualquer outra clínica ele atende num valor totalmente diferente então por isso que a gente mais procura assim a rua Bahia, porque fica um preço mais acessível. (Consumidora 01)

Se você for numa consulta no consultório deste médico, ele vai cobrar mais de 350 reais, aqui eu pago menos da metade disso. (Consumidor 02)

Já teve uns médicos aí que eu me informei que eram bom mas eu não fui por causa do preço, que é 300 reais, 250 reais, achei muito caro pra mim, talvez o médico seja bom. Até tem uma que é 300 reais e me indicaram só que ela atende aqui no Siqueira de R\$90 reais. Se é a mesma médica porque eu vou pagar de 300 reais se eu posso pagar R\$90 pra ela? Aqui no Siqueira ela cobra R\$90, muito boa médica eu já fui pra ela realmente mas só que eu não pagaria não R\$300 pra ela se eu não tivesse encontrado ela pra pagar R\$90 eu não iria não pra ela, não mesmo ela sendo muito

boa, não porque ela não mereça, porque as condições do pobre a gente tem que economizar cada centavos, né? (Consumidora 03)

Ave maria, misericórdia, se for comparar com um hospital normal ou uma consulta, lá é caro demais, eu acho né, no meu ver. Mas aqui tá um preço razoável, tá mais barato que esses lugares. (Consumidora 04)

Aqui nessas clínicas é muito mais barato [...] a (nome de uma empresa de clínicas e hospitais tradicionais) tem uma clínica, eu até não estou lembrado bem qual é o número da clínica, até a consulta que eu consegui aqui por um preço razoável, que era um gastro (gastroenterologista), já na outra clínica (não popular), se eu não estou enganado, não, minto, um gastro (gastroenterologista), não, um clínico geral, era 200 reais, e aqui eu consegui por 90 reais nas clínicas aqui, uma boa diferença, qualquer dinheiro que a gente economiza já tá no lucro. (Consumidor 05)

Apenas a consumidora 06 relatou não conhecer muito bem essa diferença nos preços pelo fato de não pesquisar em outros bairros ou em outras clínicas, mas ela imagina que exista uma diferença sim entre as clínicas populares e as não populares.

Então, eu não imagino a diferença de preços porque eu nunca procuro de outro lugar, eu sempre venho pra cá pro Siqueira, mas imagino que em outros bairros seja mais caro sim, até porque não é popular, né? (Consumidora 06)

Quando questionados se eles notaram diferença entre os preços praticados entre as CMPs, alguns consumidores perceberam pequenas variações, mas optaram pela clínica por enxergarem qualidade no corpo médico e também no atendimento oferecido pela clínica A.

Na verdade eles são um pouco acima da média das clínicas populares que eu procurei aqui na rua, mas já que tem um médico que tem um renome alto também, acho que se iguala, então essa igualdade aí né, de médico bom e preço um pouquinho mais alto, acho que está tudo ok. Mas a diferença para as clínicas aqui da rua é muito pouca no valor, mas como eu falei, é um pouco elevada mas isso se dá pelo nome dos médicos que aqui estão. (Consumidor 02)

Essa aqui é mais salgada um pouquinho, como eu falei né, a diferença é de 5, 10 reais mas se o médico for bom, aí vale a pena. Aqui que eu já frequentei, 3 clínicas aqui nessa rua, assim, o preço mais “salgadozinho” que eu estou pagando foi essa daqui mas, mas achei quase igual. O preço pra gente que é classe fraca acho que tá bom o preço, não tá ruim não. (Consumidor 03)

O preço tá razoável, não tá nem tão alto demais, assim, nem caro demais, nem baixo demais comparado com as clínicas aqui da rua Bahia. (Consumidor 04)

São razoáveis, como eu disse, não é a mais barata aqui da rua mas são razoáveis e pela qualidade então, vale a pena, entendeu? [...] Essa questão da qualidade do atendimento, tanto da médica como das moças que trabalham na recepção, que são bem simpáticas também. Então são esses detalhezinhos que traz a gente pra essa clínica, entendeu? (Consumidora 06)

O consumidor 05 ainda observa que apesar da pequena diferença de valores entre as clínicas, é mais vantajoso realizar tanto a consulta quanto os exames no mesmo local, por proporcionar uma maior agilidade.

Há uma diferença entre uma clínica e outra mas são pequenos, pequenos valores. Os valores tão meio que balançados né, balanceados, quero dizer. Porque a diferença entre uma clínica e outra é mínima. Eu, na minha opinião, não vale a pena eu sair de uma clínica, faço o exame, e depois em outra clínica faço outro exame, para reduzir 2, 3 reais ao invés de fazer tudo num lugar só. Porque aí você tem agilidade, né? Pode até economizar um pouquinho, mas as vezes é só transtorno, né? As vezes não compensa a diferença. Aqui nessas clínicas (populares) é muito mais barato. (Consumidor 05)

Essa questão da importância da qualidade aliada ao valor já havia sido notada também pela gestora, que identificou que os consumidores também estavam passando a ver este fator.

Ela (a clínica) funciona assim, no preço popular, é o valor mesmo, e as pessoas também estão amadurecendo um pouco, elas não estão vendo apenas o valor, estão vendo também o profissional [...] então estou percebendo a mudança da consciência deles, de como é importante a qualidade. (Gestora da Clínica A)

Para que seja possível reduzir os custos, a gestora da clínica ainda relata que diversas medidas foram tomadas, e que aos poucos ela tem observado esses resultados na prática. Dentre as medidas, ela procurou economizar recursos como energia, água e papel, produtos de higiene, ou seja, realizou pequenas mudanças mas que trazem uma economia para a clínica. Com relação à energia, ela faz novamente uma comparação com as clínicas tradicionais, como pode ser observado a seguir:

A gente tenta economizar assim, vamos dizer energia... A sala não está funcionando, então não pode esquecer ar condicionado ligado, luz ligada, que não precisa, não precisa ter uma sala vazia com o ar condicionado ligado, sabe? Às vezes, em outras clínicas tradicionais, o médico chega e o ar está lá ligado, aqui não existe isso. O médico que vem atender aqui sabe que ele não vai chegar na sala e o ar vai estar ligado, ele chega e liga, e quando o médico sai a gente vem logo, então a gente tenta economizar o máximo possível nisso, em energia. (Gestora da Clínica A)

Ela também relata que contou com a ajuda do SEBRAE para identificar esses pontos e como pequenas mudanças podem fazer muita diferença no final do mês, como fica evidente no exemplo abaixo:

Ele (pessoa do SEBRAE) ajudou muito em coisas assim, ele ajudou em coisas simples, assim, uma plaquinha em cima do computador 'lembre de me desligar', eu adotei aqui. A energia pra você ter ideia, se você fizer direitinho você consegue, as vezes as pessoas não acreditam, eu pagava aqui em torno de 1000 reais, e hoje a

energia chegou e veio 595, e eu sou bem chata ‘eu: gente, quem deixou essas lâmpadas acesas? (Gestora da Clínica A)

A gestora ainda conta que a medida que o movimento começa a diminuir pela manhã e ficam poucas pessoas aguardando atendimento na recepção, ela economiza não deixando todas as lâmpadas acesas, aproveitando a luminosidade natural do sol.

[...] quando chega meio dia, que tem uma pessoa, duas, aí não deixa todas as luzes ligadas né, eles mesmo eu nem preciso falar, mas eles já vão desligando, porque tem a claridade da rua então vamos aproveitar essa claridade. (Gestora da Clínica A)

Outra medida simples que gerou uma redução dos gastos da clínica, principalmente de água, papel e até de sabão, por exemplo, foi o simples ato de passar a deixar a chave dos banheiros na recepção, tendo o cliente que pedi-la para utilizar estes locais. Isso aconteceu pois antes, como o banheiro ficava com livre acesso, as pessoas entupiam o vaso, a pia, o que as vezes deixava o banheiro da clínica e o corredor com água.

O banheiro mesmo, a chave ficava direto na porta, então o pessoal as vezes pegava papel, entupia a pia, as vezes o corredor já estava cheio de água, o povo ainda faz isso, né?! [...] E você pegando a chave e entregando, a pessoa tem receio de saber quem foi porque o outro vai entrar e vai dizer ‘o banheiro está alagado’ e a gente vai lembrar a pessoa que foi, então agora eles estão com mais receio [...] Então melhorou muito, economizou água, economizou papel, tudo isso...então a gente procura economizar nisso, até sabão líquido que eu acho que o pessoal trazia alguma coisinha dentro da bolsa e levava pra casa, não é possível, porque você bota um pouquinho e já faz espuma esse sabão. (Gestora da Clínica A)

Apesar de adotar todas essas medidas, ela ainda relata que tem coisas que não tem como economizar, como equipamentos para os médicos e suprimentos, tanto por conta da fiscalização quanto por conta da qualidade que os serviços precisam ter.

[...] então a gente procura economizar nisso, não em equipamento nem coisa que vai usar né, tem que ser tudo na validade, tudo certinho, novinho [...] vamos dizer, espécuro, que a médica usa, eu não vou comprar um espécuro inferior pra ela fazer um exame e ele se quebrar na paciente, então não adianta eu economizar nisso, adianta eu economizar em outras coisas, energia, água, essas coisas.” (Gestora da Clínica A)

Outro ponto que apesar de não ter sido relatado pela gestora nem pelos consumidores mas que emergiu das observações, foi que a clínica A não se utiliza do mesmo ‘luxo’ de clínicas tradicionais em seu mobiliário. Por exemplo, as cadeiras utilizadas na recepção são de plástico, não são acolchoadas, diferente de um consultório onde muitas vezes são utilizados

até sofás, ou seja, o ‘luxo’, o conforto proporcionado ao cliente é maior, o que também reflete no valor cobrado pelas consultas nestes outros locais.

Além dos 3 critérios essenciais, conforme identificados por Weyrauch e Herstatt (2016), os autores também identificaram um outro critério que é comum em algumas inovações frugais, apesar de não ser necessário, que é o critério da economia de escala. Esse critério foi encontrado na clínica A, e pode ser percebido no seguinte trecho:

Então, a gente tenta não querer assim, lucrar, vamos dizer, 200% como muitos lugares por aí. Se você chegar numa clínica normal, sem ser uma clínica popular, um ultrassom que você faz de R\$100 eles colocam R\$250. Ou seja eles estão lucrando mais de 100% a mais, então o foco da gente não é esse, não é ter altos lucros, é ter paciente, é ter clientela, é o volume, ganhar em escala e também a clientela ser fiel a gente. O foco da gente não é o lucro exorbitante não, é mesmo o volume, ter ali gente e movimentar, porque se eu tenho paciente que vem pro médico aquilo vai gerar um exame de laboratório, um ultrassom, é gerar isso, outros serviços agregados. (Gestora da Clínica A)

Sendo assim, o Quadro 10 abaixo, resume os principais aspectos identificados de cada um dos três critérios estabelecidos por Weyrauch e Herstatt (2016) para a identificação da inovação frugal e ainda o critério da economia de escala.

**Quadro 10:** Critérios estabelecidos por Weyrauch e Hestatt (2016) na Clínica A

CLÍNICA A	Foco nas Funcionalidades Básicas	Nível de Desempenho Otimizado	Redução Substancial de Custos	Economia de Escala
<b>Características Identificadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nas consultas e exames;</li> <li>- Não realiza exames ou procedimentos muito complexos;</li> <li>- Terceirização de atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de realização de consultas e exames no mesmo local;</li> <li>- Rapidez na marcação de consultas e exames;</li> <li>- Agilidade na entrega de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores das consultas e exames mais baratos;</li> <li>- Redução de despesas com água, energia elétrica, papel e sabão;</li> <li>- Mobiliário mais simples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucro com base no volume de atendimentos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Sendo assim, percebe-se após a análise, que a inovação frugal da clínica médica popular A se manifesta através dos seus serviços oferecidos para a população, como as consultas e os exames, porém, ela é proporcionada por um modelo de negócio criado para sustentar essa inovação frugal.

Na sequência será analisado o PDC na clínica A.

#### 4.1.2 Processo de Decisão de Compra

Após identificar os critérios de inovação frugal presentes na clínica A, se faz necessário compreender as etapas do processo de decisão de compra dos consumidores, a iniciar pela identificação de necessidades.

##### 4.1.2.1 Reconhecimento de Necessidades

A primeira etapa do processo de decisão de compra é a de reconhecimento de necessidades, onde o consumidor nota a existência de alguma necessidade, uma carência que precisa ser suprida. Ao serem questionados sobre suas necessidades, alguns consumidores da clínica A relataram que perceberam uma necessidade de realizar uma consulta por terem identificado algum problema relacionado à saúde, ou seja, um estímulo interno, o que os fez procurar os serviços oferecidos pelas clínicas.

Eu procurei a clínica por causa de uma necessidade mesmo, um problema que eu estava sentindo. (Consumidor 02)

Eu percebi um probleminha e achei melhor procurar um médico. (Consumidora 03)

Eu estava percebendo que tinha algo que não estava muito legal, então achei melhor procurar um médico e ele me passou alguns exames. (Consumidor 05)

A consumidora 04 também relatou que percebeu a identificação de um problema de saúde que vinha deixando-a estressada com esse incômodo, mas também deixou claro que se preocupa em estar sempre em dia com suas consultas de rotina e com a necessidade de estar bem de saúde para a realização de outras atividades.

Todo ano gosto de fazer exame, mesmo sem sentir nada, pra ver como está a saúde. Saúde é algo que não se brinca, sem ela a gente não consegue nem levantar para ir trabalhar. E eu já tenho conhecimento aqui de outra médica que eu vou. Mas hoje eu vim porque não estou escutando direito, parece que tem algo no meu ouvido e isso está me deixando estressada, não consigo ouvir nem a tv direito que o som abafa. (Consumidora 04)

Já a consumidora 06, não identificou nenhum problema de saúde, e sim a necessidade de uma consulta de rotina por estar grávida e precisar estar sempre acompanhando a sua gestação.



Foi uma consulta normal, de rotina, como eu estou grávida, preciso estar sempre acompanhando a gravidez, pra ver se está tudo indo bem, como já fui mãe outras vezes, quando descobri a gravidez corri logo para a clínica para poder ver se estava tudo bem. (Consumidora 06)

A única consumidora que relatou ter buscado a clínica por conta de algum tipo de estímulo externo foi a consumidora 01, que se lembrou desta necessidade após assistir uma reportagem sobre saúde na televisão, e também por conta de uma situação financeira favorável no momento.

É uma necessidade mesmo que já era pra ter feito há muito tempo esses exames mas pelo fato de não ter condições (financeiras) de fazer esses exames não tinha vindo antes e já tinha até esquecido. Só que vi uma reportagem na televisão que estava falando sobre saúde, a importância de se cuidar, a saúde é tudo né, aí por isso lembrei que tinha que fazer, e agora surgiu umas condições (financeiras), aí eu vim fazer alguns exames que estou precisando. (Consumidora 01)

Portanto, todos os consumidores da clínica A relataram perceber internamente a necessidade de procurarem pelos serviços da clínica, exceto a consumidora 01, que revelou que essa percepção veio de um estímulo externo.

Após esse momento, foi questionado aos consumidores o que eles esperavam quando decidiram ir a clínica, para entender suas expectativas. De forma natural, em virtude de estarem com algum problema de saúde, muitos consumidores relataram que esperavam ter o seu problema identificado e solucionado, porém, além desta questão, também foram identificadas outras expectativas, como a de ser bem atendido não apenas pelo médico mas também pela recepção e de que a espera não demorasse, pois os consumidores comentaram terem outras atividades para realizarem no seu dia.

Ser atendida é o que eu quero, receber um atendimento bom pelo médico, com atenção, me examinando direito, e fazendo os exames certinho [...] aqui nas clínicas eu sei que é rápido, eu nem me preocupo com isso, mas é algo que eu acho importante também, quem gosta de ficar esperando, né? Ninguém gosta de demora não. (Consumidora 01)

O que eu mais queria era resolver o problema mesmo, porque estava me incomodando, mas depois que vim na consulta percebi que estou ficando um pouco melhor com o remédio que ele passou. Também queria que o doutor atendesse bem pra resolver o meu problema, e queria ser bem atendido quando chegasse, e também sem precisar esperar muito tempo porque ainda preciso ir para a faculdade fazer prova. (Consumidor 02)

Esperava um bom atendimento, que o doutor tirasse minhas dúvidas e falasse o meu problema. Minha filha também está com a minha netinha em casa esperando eu chegar para ela poder sair para o trabalho, que ela é manicure né, então preciso voltar logo para olhar minha netinha, mas parece que está indo rápido, a menina falou ali que só tem uma pessoa na frente. (Consumidora 03)

Acho que só de ser bem atendida a gente já fica feliz né? Era só isso mesmo, ser bem recebida pelas moças (da recepção) e pelo doutor, e sair daqui escutando tudo de novo. (Consumidora 04)

Na rapidez do atendimento e na qualidade também, gosto muito do atendimento e da qualidade também, da qualidade do serviço, aqui os médicos são bons, tem tudo que é exame, é muito bom. (Consumidora 06)

O consumidor 05, além da questão de resolver seu problema de saúde e ser bem atendido pelo médico, comentou também que tinha uma expectativa de conseguir realizar seus exames no mesmo dia da consulta.

A primeira coisa que a gente quer é que resolva nosso problema. Pra isso a gente precisa ser atendido, e o médico precisa ser bom pra falar o que a gente tem. Então acho que a minha expectativa era essa, de conseguir ser atendido hoje e uma boa consulta do médico. Outra coisa também, foram os exames, que consegui fazer aqui da outra vez que eu vim, isso também foi uma coisa que eu esperava que desse pra fazer e facilitou pra mim, porque eu trabalho, então pra conseguir um dia de folga no meio da semana é complicado, quanto mais dois! Então só de vir aqui e conseguir fazer a consulta e o exame no mesmo dia já adiantou o meu lado. (Consumidor 05)

O Quadro 11 a seguir, sintetiza as informações relatadas pelos consumidores sobre a etapa de Reconhecimento das Necessidades, com relação as suas motivações para consumir os serviços oferecidos pela Clínica A bem como suas expectativas.

**Quadro 11:** Síntese da Etapa de Reconhecimento de Necessidades na Clínica A

<b>1ª Etapa do PDC</b>	<b>Reconhecimento de Necessidades</b>
<b>Motivação Para Consumir</b>	- Interna (Identificação de problema de saúde; Consulta de rotina) - Externa (Reportagem de tv)
<b>Expectativas</b>	- Resolução do problema de saúde - Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários) - Rapidez na espera pelo atendimento - Realizar consultas e exames no mesmo dia

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir será detalhada a etapa de busca de informações.

#### 4.1.2.2 Busca de Informações

Após passar pela primeira etapa do PDC, os consumidores da clínica A podem dar continuidade no processo e iniciar a segunda etapa, que é a etapa de busca de informações.

Inicialmente foi questionado aos consumidores como eles ficaram conhecendo os serviços oferecidos pela clínica médica popular. Todos os consumidores desta clínica relataram ter conhecido os serviços por meio de parentes ou amigos, o que demonstra que antes de conhecerem a clínica, buscaram informações em fontes externas.

Olha, eu fiquei sabendo através de outra amiga, que me indicou. Eu só vim de referência pela médica, né? Sempre procuro uma médica que alguém já tenha algum conhecimento, que a médica é boa, aí eu sempre venho. (Consumidora 01)

Eu conheci pelo meu sogro, ele pegou e falou que tinha um parente dele que tinha se consultado aqui e eu peguei e vim. Eu sempre soube das clínicas aqui da rua, mas dessa vez eu queria uma especialidade que eu nunca tinha ido... conversando com o meu sogro ele me indicou essa. (Consumidor 02)

Uma colega minha que me indicou, ela incentivou que o médico é muito bom, isso é um grande incentivo. (Consumidora 03)

A minha mãe que fazia exame e consulta aqui e ela me indicou, aí de lá pra cá eu fiquei sempre aqui. (Consumidora 04)

Olha, foi através de uma cunhada minha que também foi atendida aqui e ela me passou as informações, que aqui é ótimo o atendimento e tudo mais, aí eu resolvi procurar a clínica. (Consumidor 05)

Por uma amiga, ela me indicou eu vim uma vez e gostei, e estou aqui até hoje, já tem uns 6 anos vindo pra essa clínica. (Consumidora 06)

Além desta informação, foi questionado também de que forma este consumidor conseguiu buscar as informações que ele desejava e também quais foram essas informações que eles estavam querendo saber a respeito da clínica.

Alguns consumidores utilizaram como fonte a própria pessoa que fez a indicação do serviço, ou seja, uma fonte pessoal, e outros ainda buscaram informações através de outros meios, como telefonando para a clínica, que é uma fonte comercial, ou realizando algum tipo de busca pela internet, ou seja, uma fonte pública, principalmente através do Google, sendo que nenhum cliente relatou ter utilizado as redes sociais como fonte de busca.

Como eu disse pra você, eu vim através de uma amiga ela me indicou essa clínica porque ela já veio pra essa médica. Ela mesma me passou o telefone, e eu só liguei pra marcar o dia que eu vinha. (Consumidora 01)

Foi com meu sogro, ele veio próprio e se informou aqui, aí eu peguei as informações dele que ele veio aqui perguntar, porque eu não estava podendo vir e como ele passa aqui pela rua as vezes, ele perguntou pra mim. (Consumidor 02)

Uma colega minha que frequenta aqui, um médico daqui, aí a gente comentando sobre um problema de saúde ela disse que esse médico era muito bom, que a clínica era boa aí eu vim. Eu só liguei depois pra cá, procurei pelo número mesmo e liguei [...] Eu entrei no Google pra saber o telefone da clínica porque eu queria ligar. (Consumidora 03)

Eu também procurei em sites, pra saber como era aqui e aí fui. Eu digitei pelo nome da clínica mesmo no... naquele site, esqueci o nome [...] sim, esse mesmo (o Google). Digitei lá o nome da clínica que minha mãe tinha falado, aí vi por lá mesmo que tinha umas pessoas falando bem, dizendo que era ótimo aqui, e achei também o número para ligar. (Consumidora 04)

Depois que a minha cunhada falou daqui, ela também passou o telefone pra mim. Na verdade a gente ligou pra cá, minha esposa entrou em contato com a clínica e ele forneceu o trabalho necessário que eu precisava, só busquei pela ligação mesmo. (Consumidor 05)

A partir do dia que eu engravidei, a minha primeira gravidez, aí procurei uma clínica boa e minha colega me indicou essa clínica. Eu procurei os valores pela internet né, aí achei um valor acessível, razoável e preferi pela qualidade né, porque pode ter outras clínicas que a qualidade não é tão boa. Procurei essas informações ligando. [...] eu estava procurando os valores no Google, aí acabei não achando mas encontrei o telefone da clínica, aí depois eu liguei pra saber dessas informações. Como minha amiga me falou o nome, eu só digitei lá no site do Google e achei o telefone, o endereço, mas o valor mesmo não tinha não, então tive que ligar. Então, depois que eu vim a primeira vez, quando quero saber de outra coisa eu já ligo direto pra me informar. (Consumidora 06)

Alguns consumidores ainda relataram que o fato da clínica ter sido indicada por alguém próximo a eles, isso também passa mais confiança, pois a fonte pessoal legitima o serviço da clínica para os consumidores, como pode ser observado no comentário a seguir.

Passou sim (confiança), e não foi apenas ela não, eu tenho outras colegas que também já vieram, gostaram muito do serviço, do atendimento e assim, da solução do problema né, que é o mais importante. (Consumidora 06)

Ele me passou mais confiança sim, porque quando você recebe informações de alguém que você sabe que tá falando da verdade, é bom, porque as vezes você escuta pelo rádio e coisa e tal, mas as vezes é só propaganda. (Consumidor 02)

Quando questionados sobre quais informações os consumidores estavam buscando saber sobre a clínica, as principais foram relacionadas a realização das consultas ou exames, a disponibilidade de dia e horário, e também a questão do preço e localização. Além disso, muitos consumidores não relataram dificuldades em encontrar as informações que precisavam.

Eu procurei essa clínica por indicação, então a minha dúvida era só de quando fazia esse exame e quando a médica atendia, e também o horário, porque não sabia se precisava agendar ou se era por ordem de chegada. O preço não fiquei em dúvida porque minha amiga me falou, então eu só confirmei mesmo quando falei no telefone com a atendente. (Consumidora 01)

Eu queria saber sobre o médico e meu problema de saúde né? Como eu já faço exame com um médico, resolvi fazer consulta com outro pra ver se ele fala a mesma coisa. Como a minha colega falou que ele é um bom médico né, já fez vários exames com ele aí eu vim pra ver, mas não foi difícil achar não. Quando eu liguei pra cá a moça me falou tudo, o dia que ele tinha vaga. O preço eu também queria saber, mas minha colega que me disse. (Consumidora 03)

Eu estava querendo saber do médico né, a especialidade que eu estava precisando, os dias que tinha, e a questão financeira também né, óbvio, que ficou bem acessível e aí, foi isso [...] Foi rápido para encontrar (as informações), minha esposa ligou, na

segunda chamada já atenderam e passaram essas informações que minha esposa precisava só com a ligação mesmo conseguimos todas. (Consumidor 05)

Eu liguei pra saber o preço, teve outras mais baratas mas pela qualidade eu achei que essa estava ótima. Então, dúvida mesmo eu só tinha nos dias que o médico atendia e os preços, e a localização eu conhecia a rua mas não sabia onde era o local. (Consumidora 06)

Os únicos consumidores que relataram ter tido dificuldades para encontrar informações, principalmente através da internet, foram: primeiramente o consumidor 02, por não ter encontrado o site da clínica, porém suas dúvidas foram posteriormente solucionadas com a ida de seu sogro pessoalmente até a clínica. O fato do consumidor 02 não ter encontrado o site da clínica acontece pelo fato da clínica A não possuir um site. E, depois, a consumidora 04, que encontrou algumas informações no Google, mas não tudo o que ela gostaria de saber.

Eu queria saber o valor, a data de consulta, os horários, essas coisas. Eu até tentei procurar pela internet, mas não achei site da clínica, por isso pedi pro meu sogro ver mesmo [...] Não foi difícil porque como ele já tinha conhecimento de passado já, sabia onde era a clínica, então quando ele veio procurar não teve dificuldade não e ele falou que assim que chegou só perguntou na recepção e as meninas responderam, foi bem fácil. (Consumidor 02)

Agora eu só pesquisei no Google mesmo. Pra cá eu só ligo pra saber os valores de exames, essas coisas, quando procuro na internet que não tem aí eu procuro, eu ligo pra cá [...] Queria saber sobre preço e também se a doutor era bom, porque tem que saber também, né? No Google eu encontrei algumas coisas, mas também tive que ligar pra cá porque lá só tem o número né, não tem preço, essas coisas, então eu tive que ligar pra cá pra saber essas coisas, porque lá só tem indicação mesmo de endereço, telefone essas coisas, não tinha todas as informações que eu precisava, aí eu tive que ligar. (Consumidora 04)

Para sintetizar as informações relacionadas a este tópico de busca de informações, um quadro foi desenvolvido.

**Quadro 12:** Síntese da Etapa de Busca de Informações na Clínica A

2ª Etapa do PDC	Busca de Informações
<b>Como conheceram a CMP</b>	- Através de indicação (parentes ou amigos)
<b>Tipos de Fontes utilizadas</b>	- Pessoal (Os próprios parentes ou amigos que fizeram as indicações) - Comercial (Telefone) - Pública (Internet, através do Google)
<b>Tipos de Informações Buscadas</b>	- Dias e horários de atendimento - Se é necessário ou não agendar - Preço - Informações sobre os médicos - Localização
<b>Dificuldades Relatadas</b>	- Falta de site - Falta de mais informações no Google

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir serão apresentadas as informações sobre a próxima etapa do PDC, a etapa de avaliação de alternativas pré-compra.

#### 4.1.2.3 Avaliação de Alternativas Pré-Compra

Com relação à terceira etapa do PDC, primeiramente os consumidores foram questionados sobre como eles faziam quando precisavam de algum tipo de consulta ou exame antes de conhecer a CMP.

Alguns consumidores relataram que antes de conhecer o serviço da clínica A, buscavam outras clínicas populares da região, como pode ser observado nos comentários a seguir.

Então, eu sempre ia em alguma clínica aqui da rua, onde tem os médicos que eu estou querendo para cada problema, mas nessa aqui eu estou vindo pela 2ª vez, por conta de indicação. (Consumidora 01)

Aí sim eu procurava na internet alguma outra clínica popular, via alguma clínica que tinha algo que eu necessitava, e ia buscar através de internet, visitava a clínica... Eu já procurei a (nome de outra clínica popular da região) porque ela tem nome e tem site lá, então isso facilita pra saber as coisas. (Consumidor 02)

Olha, depende do que eu preciso. Ginecologista né, que é normal a gente fazer exames de rotina, aí já tem essa e tem outra que eu ia, agora esse outro médico aqui [...] como eu tenho problema no seio tem o mastologista também que já é em outra clínica também daqui dessa mesma rua aí eu não procuro muito não, já vou direto onde quero. (Consumidora 03)

O consumidor 05 relatou que também frequentava outras clínicas populares da região antes de conhecer a clínica A e ainda acrescentou que só não buscava as CMPs na época em que possuía plano de saúde.

Então, aí eu nunca tinha entrado em contato com essa clínica né, aí eu buscava em outras clínicas esse trabalho, aqui da rua Bahia mesmo, porque a experiência sempre foi boa, ótima. E quando eu tinha plano de saúde eu consultava no plano mesmo, mas quando perdi passei a procurar aqui na rua. (Consumidor 05)

A consumidora 03 relatou que buscava outras clínicas populares, dependendo da especialidade que ela queria, mas que também já buscou atendimento pelo SUS.

Olha, depende do que eu preciso. Ginecologista né, que é normal a gente fazer exames de rotina, aí já tem essa e tem outra que eu ia, agora esse outro médico aqui [...] como eu tenho problema no seio tem o mastologista também que já é em outra

clínica também daqui dessa mesma rua aí eu não procuro muito não, já vou direto onde quero. Eu já usei o SUS mas não tive muita sorte não. Demorou muito pra marcar e quando marcou ainda não foi o que eu esperei não. Não consegui fazer os exames que eu esperava aí tive que procurar por aqui mesmo, é melhor pagar e ser atendido do que passar 1 ano tentando fazer um exame e não conseguir. Eu já tentei várias vezes e não consegui ainda. (Consumidora 03)

Por outro lado, a consumidora 04 e a consumidora 06 contaram que antes de conhecer a clínica A, só buscavam atendimento no SUS.

Antes de procurar essas coisas, eu andava sempre no posto de saúde né, SUS, mas depois que eu passei a conhecer aí eu sempre vim pra cá, saí do posto. (Consumidora 04)

[...] eu também moro num bairro que tive auxílio do posto onde eu tomo as vacinas necessárias, né? Porque aqui não tem vacina assim. Então eu também já fiz consulta lá, e também porque eu preciso fazer a laqueadura, aí eu peguei o papel pra fazer a laqueadura pelo SUS aí eu fui lá por causa disso. [...] Já venho aqui tem anos, mas pra consulta antes eu acabava indo no SUS porque não conhecia as clínicas aqui da rua. (Consumidora 06)

Em seguida, foi questionado aos consumidores quais as opções eles consideraram antes de escolherem ir até a clínica e também os motivos dessa escolha, tentando entender qual a vantagem da clínica com relação as outras opções consideradas.

Dois consumidores relataram terem considerado ir a outras clínicas populares da região e sequer consideraram ir ao SUS por conta da demora em se conseguir uma consulta se comparado às clínicas populares, ou seja, em virtude experiências ruins vividas por esses consumidores no serviço público.

Eu já fui atendida em outras clínicas aqui, como eu disse a você, eu só vim pra essa clínica, eu já fiz exame de lâmina em outros lugares mas preferi aqui por indicação de uma amiga minha. Então até pensei em outras populares aqui da rua que já fui, mas por essa amiga ter gostado daqui, ela falou ‘vai lá que você não vai se arrepender’, aí eu resolvi vir aqui pra ver como era, se era tudo isso que ela falava. De forma nenhuma pensei em ir no SUS. Eu tive várias experiências ruins no SUS, eu na realidade marquei para poder arrancar esse sinal que eu tenho no rosto e até hoje eu não fui chamada, ficou marcado, mandou aguardar e até hoje nunca fui chamada, tem muito mais de 2 anos, então não vale a pena você tá correndo atrás do SUS porque nunca você consegue, é muito difícil você conseguir, fora o atendimento, que é péssimo, o SUS mesmo não tem condições, se você tiver condições de fazer uma consulta particular é bem melhor, muitas pessoas fazem isso, lá não tem condições. (Consumidora 01)

Sim, na verdade eu procurei consulta em outra clínica popular só que o resultado não foi muito esperado então eu procurei essa daqui agora pra tentar resolver o problema, e não pensei em ir no SUS não, sinceramente não. Porque é algo mais demorado, assim, algo que não trás um certo conforto, sabe? Aí procurar uma clínica particular é algo que você pensa que vai ter mais agilidade e mais conforto também nas horas de resolver os problemas. (Consumidor 02)

Já o consumidor 05, considerou ir a outra CMP, de outro bairro, chegando inclusive a ir até este local, porém depois acabou optando pela clínica A. Este consumidor, diferente dos dois anteriores, chegou a considerar o SUS como uma opção, mas por conta da demora, da burocracia, e a urgência em resolver seu problema de saúde, acabou desistindo.

Sim, eu me consultei no (nome da clínica médica popular), que fica lá em frente a rodoviária lá no centro, e aí foi depois que eu vim pra cá. Aí eu estou aqui hoje pela segunda vez, porque eu vim, me consultei e estou trazendo o resultado do exame, o retorno. Eu pensei em ir no SUS mas o SUS é muito burocrático né, até porque esse exame que eu estou trazendo aqui ele foi colocado no sistema do SUS, e aí passou mais ou menos uns 15 dias, e a pessoa lá do posto falou ‘vem aí todas as segunda feira pra ver se já foi aprovado, pra ver se foi liberado no sistema’, e nunca tava. Você imagina pra quem tá doente, esperar esse tempo todo?! Aí eu resolvi procurar a clínica popular pra poder ter agilidade no processo. [...] Ainda a pessoa perde tempo de trabalho, eu até questioneei a diretora lá do posto, eu disse ‘tá, mas porque não libera isso num sistema na internet que a gente possa olhar?’ e ela respondeu ‘ah não, porque não sei o que...’ deve ser burocracia deles lá, né? Então tinha que estar indo lá [...] Aí eu falei pra minha esposa, ‘olha, não dá’, vou fazer esse exame no particular porque senão [...] imagine, você procura uma unidade de saúde porque você tá doente, né? Aí voce vai esperar, esperar, esperar, esperar, até quando? Depois o problema piora e não adianta. (Consumidor 05)

Os demais consumidores relataram não terem considerado outras opções, apenas a clínica A. A consumidora 03 apenas relatou ter ido direto para a clínica por conta da indicação que recebeu, ou seja, uma experiência indireta. Já as consumidoras 04 e 06 justificaram não terem pensado em outras opções pelo fato de gostarem muito do atendimento praticado pela clínica, ou seja, por uma questão de experiência própria, direta. Ambas ainda comentaram sobre essas experiências anteriores que foram positivas para elas na clínica, fazendo comparações com o SUS ou com outras clínicas da região.

Não, aqui eu gosto sempre fiz aqui, meus exames são todos aqui, sempre nessa clínica. eu gostei da doutora [nome da doutora] , eu sempre fiz nela e faço, não troco ela por nada. Amei o atendimento dela, ela é muito comunicativa, e o exame só faço aqui. Esse doutor agora eu estou vindo porque ele parece ser bom também. O atendimento aqui é muito diferente de lá do SUS. Assim, no atendimento aqui a recepcionista te atende bem, chega lá (no SUS), tem gente que não te atende bem né, no posto de saúde. Teve uma vez que eu fui, e teve uma confusão lá, porque um passou na frente não sei o que, e a recepcionista não atende direito, lá não dá nem bom dia, aqui já é totalmente diferente, então eu gosto, não tenho o que reclamar não. E o médico tem muita diferença, lá os médicos do posto nem olham no olho da gente quando vai fazer uma consulta, passou, escreveu a receita e já manda embora, aqui é diferente. Lá você parece até um cachorro, até um cachorro tem que olhar né, porque até um cachorro hoje em dia quer atenção, aí eu prefiro aqui. (Consumidora 04)

Eu já fui atendida uma outra vez na (nome de outra CMP) mas eu achei aqui melhor assim, tanto questão de atendimento como questão da atenção referente ao médico, né? Gostei muito do jeito da médica me consultar, ela é muito atenciosa, entendeu? Fiz um ultrassom e a gente não conseguiu encontrar o sexo do bebê não deu



oportunidade, o bebê ficou dormindo. Aí agora no retorno ela disse ‘óh, me lembre’ porque é um retorno de consulta né, mas aí ela disse que pode ver novamente, então eu gostei. Se fosse em outra clínica eu imagino que teria que pagar novamente né, o ultrassom, e ela me deu essa oportunidade de saber o sexo do bebê no retorno. Então eu amei e conto pra todo mundo [...] Eu não teria isso em outro lugar, ou então pagaria mais caro, o dobro né, porque não imagino que uma consulta em uma clínica seja a metade da consulta daqui né, aí eu teria que pagar novamente uma consulta e como eu já tinha feito um, imagino que seria só com 5 meses, aí ia demorar muito para comprar a roupinha do bebê, essas coisas que a gente já vai se programando né, aí por isso que eu gostei do atendimento e dessa atitude que a médica teve. (Consumidora 06)

Dentre os atributos que levaram os consumidores a optarem pela CMP, a agilidade, o preço, os médicos, a facilidade em marcar os exames ou consultas, a disponibilidade de horário, a localização, o atendimento e a qualidade dos médicos foram os que mais se destacaram entre os consumidores da clínica A.

Olha, o preço e também a localização. Que nós sabemos que aqui essa rua Bahia tem muitas clínicas. né, é lotado de clínica, e as pessoas sempre sabem que aqui mesmo que você encontre um preço diferenciado de uma clínica pra outra, que é pouca diferença, você vai encontrar todo tipo de exame que você quer, tem tudo que você precisa num lugar só, consultas e exames, por isso que eu procurei a rua Bahia, a localização foi o principal. (Consumidor 01)

Boa recomendação e o bom nome dos médicos. O bom nome do médico foi o principal, da área que eu procurei e depois as outras coisas, a agilidade, a facilidade de marcar os exames e o conforto. Conforto que eu digo no sentido de poder chegar e ficar sentado, ter uma cadeira pra sentar, um vento batendo em você [...] a cadeira aqui não tem almofada mas pelo menos a gente está sentado. No SUS as vezes nem o ventilador funciona, as vezes tem que esperar por horas em pé porque não tem cadeira pra todo mundo, é horrível, ainda mais pra quem está ali passando mal. (Consumidor 02)

Acho que só isso da rapidez mesmo e a questão da informação da minha colega. [...] Só questão de ouvir falar que ele é um bom médico, foi só a característica que fez eu procurar por esse médico, a clínica a localização não tem diferença, são muitas por aqui né, e bem parecidas, então não influenciou não, somente a questão de terem me indicado que é um bom médico, foi só isso mesmo. (Consumidora 03)

A localização, agilidade, aqui é também mais rápido, o preço é melhor, realmente. Pra mim o atendimento (do médico e da recepção) foi o mais importante e a qualidade do médico em receber a gente, fazer os exames. (Consumidora 04)

Olha, primeiro, eu trabalho, trabalho empregado. Eu não posso estar saindo da empresa todos os dias assim, para estar me deslocando até uma unidade de saúde né, SUS, para poder estar verificando se eu posso ou não estar fazendo aquele exame ou sei lá, aquela consulta naquele dia. Então assim, aqui na clínica você tem a acessibilidade de ligar e ‘ó, tem médico tal dia’ você vem, consulta, é atendido e tal [...] Posto de saúde, SUS, você tem que sair de casa 4 horas da manhã pra poder conseguir uma especialidade, correndo risco né, porque hoje voce sabe que nos bairros está difícil, então foi essas características que me fez vir pra cá. A agilidade, lógico, foi o principal. Não, minto, na verdade o médico foi o principal e depois a agilidade, porque eu conheço ele e sei que ele é bom. Então foram essas, a acessibilidade de ligar e ter vaga, o médico e a agilidade também, o preço também é outra, é muito mais acessível. (Consumidor 05)

A mais importante foi a médica, o atendimento e o jeito dela faz eu me sentir muito bem, ela passa confiança no trabalho dela e isso passa pra quem está sendo atendido também, a gente cria uma amizade, eu tive acesso ao *WhatsApp* dela, então ela conversou comigo, me deixou tranquila porque eu tinha uma preocupação porque o bebê não estava se mexendo e eu imaginei que ele já deveria estar se mexendo e ela disse ‘não, não se preocupe não, ele tá dormindo e tal. Depois foram essas outras, o acesso e essa possibilidade de fazer o exame de manhã porque a tarde eu trabalho aí também gostei muito. (Consumidora 06)

Fica evidente também, que apesar dos consumidores considerarem muitos atributos como importantes, o profissional, ou seja, o médico, seu atendimento, o fato de ser bem recomendado, se revela como o mais importante.

Outro ponto significativo foi que muitos consumidores relataram não enxergarem nenhuma vantagem do SUS comparado às clínicas populares, não considerando nem o fato do SUS ser de graça, uma vantagem, pois muitas vezes a pessoa não consegue ser atendida.

Pode ser que você não vai ser atendido de forma nenhuma (no SUS), então se você está necessitando muito de uma coisa, está passando por uma situação de saúde que precisa ser resolvida naquele momento se você for esperar pelo SUS você vai morrer, então não compensa, mesmo sendo de graça não compensa aguardar. (Consumidora 01)

Do SUS não tem... a vantagem do posto pra mim não tem nenhuma, eu prefiro aqui. (Consumidora 04)

Olha, não consigo ver nenhuma vantagem do SUS, não consigo. (Consumidor 05)

Os outros consumidores (02, 03 e 06) até enxergam a gratuidade como a única vantagem, mas destacam que preferem pagar mesmo assim. A consumidora 06 ainda vai além e identifica um problema comum no SUS, que é a falta de alguns equipamentos.

Acho que não tem vantagem do SUS não, só a gratuidade, né, apenas isso. Mas pelo fato da demora aí a gente acaba correndo pra essas clínicas. Prefiro pagar do que ficar pelo SUS, nada contra também, o negócio é só a demora né, de realização de consultas e ultrassom nem imagino fazer por lá também, porque só tem o aparelhinho de escutar o coração, não tem pra fazer a ultrassom obstétrica né, completa, que vê o bebê e tal. (Consumidora 06)

Estes relatos deixam evidente que por mais que o SUS ofereça atendimento gratuito, este muitas vezes não atende as necessidades ou não tem o desempenho esperado pelos consumidores da clínica A.

Desta forma, o Quadro 13 a seguir resume os principais achados desta etapa do PDC na clínica A.

**Quadro 13:** Síntese da Etapa de Avaliação de Alternativas Pré-Compra na Clínica A

<b>3ª Etapa do PDC</b>	<b>Avaliação de Alternativas Pré-Compra</b>
<b>O que consumia antes de conhecer a CMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outras Clínicas Médicas Populares</li> <li>- SUS</li> <li>- Particular através do Plano de Saúde</li> </ul>
<b>Conjunto de Consideração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somente a Clínica A</li> <li>- Outras Clínicas Médicas Populares</li> <li>- SUS</li> </ul>
<b>Atributos que levaram os consumidores a optarem pela CMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médicos (atendimento, recomendação)</li> <li>- Preço</li> <li>- Localização (fato da clínica ser localizada na Rua Bahia)</li> <li>- Boas recomendações da clínica</li> <li>- Agilidade na espera pelo atendimento</li> <li>- Facilidade de conseguir atendimento (vaga)</li> <li>- Atendimento dos funcionários</li> <li>- Conforto</li> </ul>
<b>Gratuidade do SUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é considera uma vantagem.</li> <li>- É uma vantagem, mas preferem pagar.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir serão discutidos os dados coletados sobre a quarta etapa do PDC.

#### 4.1.2.4 Compra

A quarta etapa do processo de decisão de compras é a etapa da compra em si. Inicialmente os consumidores foram questionados sobre o tipo de compra que fizeram, para compreender se foi uma compra planejada, parcialmente planejada ou não planejada.

Todos os consumidores foram unânimes ao afirmarem que já foram à clínica A decididos a serem atendidos, demonstrando que a compra foi planejada com antecedência, como demonstra os exemplos a seguir:

Eu já vim decidida em ser atendida, foi tanto que eu já liguei ontem pra marcar, deixei marcado. É, eu, como eu disse a você, já vim pra essa clínica por indicação de outra pessoa, então por isso que eu vim pra essa, é a segunda vez que eu estou aqui nessa clínica. (Consumidora 01)

Eu já vim decidido a ser atendido aqui na clínica, meu sogro me passou os dias que ele atendia e vim na primeira vez, e agora estou no retorno da consulta. (Consumidor 02)

Eu já vim pra essa daqui mesmo, já com a indicação da minha colega pra essa. (Consumidora 03)

Eu já venho decidida a vir aqui mesmo, sempre, tem várias clínicas aqui na rua Bahia né, mas eu não passo, já venho direto pra cá, sempre foi aqui. (Consumidora 04)

A consumidora 06 ainda observou que apesar da panfletagem que é feita na rua pelas diversas clínicas existentes para atrair os clientes, ela não se deixou influenciar e manteve sua decisão antecipada de ser atendida na clínica, dando destaque a disponibilidade da médica e o atendimento prestado pela profissional.

Sim, eu já vim decidida. Param a gente né, com as ofertas, mas eu prefiro vim do que ficar perdendo tempo procurando valores, até porque como eu, reafirmo né, se eu parasse para fazer em outra clínica poderia até pagar um pouco mais barato, as vezes 5 ou 10 reais mais barato, mas não teria essa oportunidade de fazer novamente (o exame de ultrassom). Eu teria que vim dia 09 pegar a ultrassom mas como eu tenho esse outro retorno, ela disse, ‘não, não venha dia 09 não, não se preocupe não, eu guardo sua ultrassom e você pega no retorno’, então eu gosto muito, gosto muito. A disponibilidade da médica, a atenção que ela deu, conta muito. (Consumidora 06)

Os consumidores ainda foram questionados se alguma propaganda ou algum tipo de publicidade os fizeram decidir pela compra na clínica, porém, não foi identificado nenhum tipo de publicidade que pudesse ter influenciado na compra, pelo contrário, alguns consumidores revelaram inclusive que acham a clínica mais escondida, o que pode gerar até uma dificuldade em encontrá-la:

Essa clinica é mais escondida, né? Nunca tinha reparado nela antes, só sei onde é agora porque minha colega disse, ela até falou isso também, que ela era mais ‘escondidinha’, então não vi propaganda por aí não. (Consumidora 03)

Não teve nada, até que ela é bem discreta né? Porque da primeira vez que eu vim eu tive dificuldade em encontrar. (Consumidora 06)

Outra pergunta feita aos consumidores, foi para verificar a atitude de outros sobre a compra dos consumidores, ou seja, quem e como uma outra pessoa pode influenciar na compra. As respostas revelaram que os amigos ou parentes, pelo fato dos próprios consumidores ou dessas pessoas próximas à eles já possuírem experiências anteriores positivas, influenciaram na compra e que isso passou mais confiança para eles.

Foi uma amiga, que ela se consulta aqui com a médica, Dra [nome da doutora], e aí ela me indicou dizendo que ela era muito boa, aí eu resolvi conhecer. Passou (confiança) sim, passou. Quando eu não sei nada sobre um médico ou sobre um lugar eu já fico assim, na dúvida mesmo se é bom ou não, mas quando tem algum conhecido que já foi e sabe como é, me deixa mais tranquila, porque a pessoa já foi atendida também, já viu como é o jeito do médico, e ela não vai indicar se foi ruim na vez dela, né? (Consumidora 01)

Meu sogro que foi ele que buscou e aconselhou. Ele falou que o médico daqui era um médico que não media esforços pra atender o paciente, que ele já tinha atendido a mulher do irmão dele e que os serviços foram ótimos. Aí ele pegou e falou que se eu quisesse um médico bom de verdade era esse, pra procurar essa clínica aqui que tem ele. Isso me deu muito mais confiança. (Consumidor 02)

Minha colega, porque ela já veio pra ele (o médico) e ela gostou do atendimento dele, os exames, aí como eu já fiz já o exame com outro médico, quero confirmar né (o diagnóstico), aí como ela disse que ele é um bom médico, eu vou fazer para confirmar mesmo. Sim, me deu mais confiança porque como ela já passou pela situação que eu estou passando, com exame, essas coisas, a gente se sente mais confiante sim. (Consumidora 03)

Se teve alguém que foi importante? A minha mãe, ela sempre fazia aqui também, eu já conheci aqui através dela, aí depois que eu passei a conhecer, vim. O médico também, a Dra [nome da doutora] ela é ótima, não troco ela por nada. [...] Passou mais confiança sim, porque uma indicação é sempre bom, sempre bom uma indicação. Quando a gente não sabe como é o lugar a gente fica meio ressabiada, né? Por isso deu mais confiança quando minha mãe falou que era ótimo aqui. Mas agora como já conheço, confio de olhos fechados aqui. (Consumidora 04)

Foi a questão do médico, olha, ele influenciou por ele ser um médico que eu já tinha sido atendido por ele, então assim, eu não queria mudar, assim, eu me senti bem das vezes que fui atendido por ele então resolvi segui-lo [...] Quando eu tinha plano de saúde, quando a empresa estava bem, eu tinha plano de saúde e aí eu me consultava com ele e na qual ele também atende aqui. Por isso que eu migrei pra aqui, pra acompanhar o meu médico. (Consumidor 05)

Da outra vez foi a minha amiga que sempre falava bem daqui. Dessa vez foram meus pais, meus pais [...] pelas minhas condições eu ia precisar fazer em outro lugar um pouco mais em conta mas só que aí meus pais disseram ‘não, eu ajudo a pagar’ mas porque eles sabem da qualidade do serviço, que eles gostaram, eles me acompanharam nas outras gestações e gostaram. A diferença ia ser pouca, 5 ou 10 reais, mas, porém, meus pais não me deixaram eu desistir dessa clínica por esse motivo, principalmente por causa dos detalhes, né? Ela se destaca pela atenção, a qualidade... então não importa o preço. (Consumidora 06)

Na sequência foi questionado aos consumidores quem pagou pela sua consulta, e os consumidores 01, 03, 04 e 05 revelaram terem pago suas próprias consultas. Apenas o consumidor 02 e a consumidora 06 revelaram, no caso do primeiro, que sua mãe pagou sua consulta e, no caso da segunda, que ela contou com a ajuda dos pais para realizar o pagamento.

No caso foi minha mãe, pois ainda estou na faculdade. (Consumidor 02)

Então, a consulta foi meu pai que pagou, aí depois eu precisei fazer uma ultrassom para saber o peso do bebê e as características do bebê [...] Aí fui fazer, guardei o dinheiro do ultrassom, mas precisei de uma parte. Aí eu disse pra mim mesma ‘vou em uma (clínica) mais em conta’, aí ele (pai) disse ‘não, vai nessa (clínica A), o que você tirou eu inteiro, eu coloco de volta’ então, eles pagaram a consulta e, o ultrassom, vamos dizer assim, foi 50% eles que pagaram também, dividimos. (Consumidora 06)

Quando perguntados sobre a forma de pagamento utilizada e se gostariam de utilizar alguma outra, praticamente todos os consumidores optaram por pagar suas consultas ou exames à vista, em dinheiro, por diversos motivos, como o acréscimo que ocorre quando o

pagamento é feito no cartão, pelo fato de ter um melhor controle do dinheiro ou por não possuir cartão de crédito.

Dinheiro próprio. Acho que eles deixam pagamento por cartão também, mas não precisa não, acho que ela aceita sim cartão. O dinheiro é melhor pra gente porque a gente paga e já sabe que gastou, e minha mãe gosta de controlar bem as despesas lá de casa e também porque é mais em conta, sem o aumento cartão. (Consumidor 02)

A vista (dinheiro). Não queria outra opção porque se fosse negócio de cartão eu nem procurei saber porque não tenho esse negócio não, não iria adiantar nada. (Consumidora 03)

A vista, dinheiro mesmo. Pra mim sempre faço a vista, aí não vai fazer diferença se for a vista ou a cartão, não influencia em nada não. (Consumidora 04)

A consumidora 01 revelou que até gostaria de utilizar seu cartão, mas não optou por esse meio de pagamento por não gostar do acréscimo que seria realizado.

A vista (dinheiro). Gostaria (de pagar com cartão de crédito), aqui tem na realidade, só que eu achei caro. O exame que eu vou fazer ele é 120 reais, se fosse pra mim colocar no cartão era 140 reais, então eu achei um absurdo, quase 20% do valor, né? (Consumidora 01)

O consumidor 05 optou por pagar com cartão de débito, mas por uma questão de segurança, e ainda afirma que se sentiu satisfeito com as opções de pagamento oferecidas pela clínica.

Eu uso sempre débito, não gosto muito de estar com espécie em dinheiro em mãos, a gente tem que ser mais esperto que os malandros, né? Olha, não (gostaria que tivesse outra), porque assim, eu acho que as formas que tem de pagamento que a clínica oferece, que é a questão do débito, espécie, dividindo no cartão de crédito, tudo que precisa já tem. (Consumidor 05)

Já a consumidora 06 optou por pagar uma parte em dinheiro e outra parte no débito, e revelou também não possuir cartão de crédito, utilizando o dos seus pais quando precisa, porém, comentou que eles evitam utilizá-lo para evitar dívidas.

Foi a vista e o ultrassom foi no débito. Uma parte no débito e outra parte a vista. Aqui tem, mas é porque eu não utilizo, nós evitamos usar o cartão de crédito, tendo condições [...] Como eu disse 'eu não tenho', mas aí meu pai me ajudando a gente prefere pagar à vista do que pagar no cartão de crédito, colocar no crédito. Porque aqui tem essa possibilidade de pagamento no crédito, nós que optamos né, por fazer a vista, porque aí não fica com mais uma dívida no cartão. Eu mesmo não tenho nenhum, quando eu preciso eu pego o dos meus pais, eu peço o dos meus pais para fazer a compra. (Consumidora 06)

Por último, foi perguntado aos consumidores se havia acontecido algo que os fizeram pensar em desistir da compra, para identificar potenciais situações que poderiam ameaçá-la.

A maioria dos consumidores (02, 03, 04, 05) não identificou nenhuma situação que ameaçasse a compra, apenas as consumidoras 01 e 06 relataram terem pensado em desistir por motivos diferentes, a primeira por conta do acréscimo no cartão de crédito e a segunda por ter precisado utilizar o dinheiro que havia separado para o seu exame.

Não, eu pensei em desistir, mas preferi continuar porque eu vim por indicação. Pelo fato de a vista ser um valor e no cartão ser um valor muito alto, eu achei. Eu pretendia pagar com o cartão e pagar praticamente o valor que é a vista. (Consumidora 01)

Não, apenas um momento, quando o dinheiro desinteirou né, eu precisei usar metade do dinheiro, aí eu disse ‘então vou procurar, vê se encontro uma (clínica popular) um pouco mais em conta’, porque seria mais fácil de encontrar o dinheiro, de chegar ao valor né. Mas aí meu pai disse ‘não, vai nessa clínica mesmo que eu pago o que precisar’, aí ele colocou (o que faltava do dinheiro) e eu vim. Então não teve desistência, eu até pensei por causa dessa possibilidade mas aí pela credibilidade que meus pais também colocam na clínica né, aí eu vim e fiz o ultrassom. (Consumidora 06)

Portanto, a questão financeira desses consumidores se revela um fator situacional inesperado na clínica A.

O Quadro 14 sintetiza os principais pontos identificados nesta etapa de compra na clínica A.

**Quadro 14:** Síntese da Etapa de Compra na Clínica A

4ª Etapa do PDC	Compra
<b>Tipo de Compra</b>	- Planejada
<b>Influência de publicidade</b>	- Sem influência, pelo contrário, alguns consumidores acharam a clínica discreta.
<b>Atitude dos outros</b>	- Amigos ou parentes
<b>Forma de Pagamento Utilizada</b>	- Dinheiro - Cartão de débito
<b>Forma de Pagamento Desejada</b>	- Cartão de crédito, porém sem o acréscimo.
<b>Fatores Situacionais Inesperados</b>	- Acréscimo considerado alto no pagamento através de cartão de crédito - Falta de dinheiro

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir serão apresentados os dados coletados sobre a etapa de consumo na Clínica A.

#### 4.1.2.5 Consumo

A etapa de consumo corresponde a quinta etapa do processo de decisão de compra dos consumidores. Inicialmente procurou-se entender se os consumidores já eram clientes frequentes da clínica, qual o serviço que estavam consumindo e também se já tinham utilizado o serviço de outras clínicas médicas populares.

Alguns consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço, como os consumidores (01, 02, 03, 05) e os demais consumidores (04 e 06) já são clientes frequentes da clínica. Porém, todos eles relataram já terem utilizados os serviços de outras clínicas populares, como pode ser observado em alguns comentários a seguir:

Aqui, como eu falei foi a segunda vez hoje. Mas de outras clínicas também já usei várias, 4, 5 vezes. [...] Vou fazer um exame, que esqueci o nome agora, e fiz a consulta com a ginecologista. (Consumidora 01)

Primeira vez, e estou no retorno. De outras aqui da rua Bahia já usei sim, mas como dessa vez eu queria uma especialidade boa, que pudesse me ajudar a resolver meu problema, e meu sogro falou que esse médico era o melhor, eu procurei aqui. [...] Isso, o gastro, consulta com o gastro (gastroenterologista). (Consumidor 02)

Ah, são muitos anos viu meu filho, sabe que mulher usa muito médico, né? Então já usei bastante os serviços dessas clínicas daqui do Siqueira, mas nessa aqui estou vindo na segunda vez, no angiologista, que é cirurgião também. (Consumidora 03)

Várias vezes (utilizou os serviços da clínica A), viu? Perdi a conta. Já usei da [nome de outra clínica médica popular] também, mas eu não gostei da [nome de outra clínica médica popular] apesar do atendimento do médico, não gostei do local em si [...] No médico do ouvido, o Dr [nome do doutor], que é otorrino. (Consumidora 04)

Para contar nos dedos, eu venho desde 2014 (na clínica A), acho que fiz umas 2 consultas em 2014, em 2015 eu também fiz consulta, retorno e agora estou fazendo de novo. A primeira consulta foi mês passado e o ultrassom, então é 6, 7 vezes, com hoje né, contando com hoje imagino que são 7 vezes, isso na ginecologista [...] Pra fazer outras consultas, quando eu preciso de uma clínica particular eu já venho sempre nas da rua Bahia, por causa do acesso, eu acho bem mais acessível. Procuro todas só na rua Bahia. [...] A especialidades? A ginecologista. (Consumidora 06)

O consumidor 05 ainda relatou que estava utilizando a clínica pela segunda vez, no retorno, mas que já havia utilizado outras clínicas populares, principalmente após ter perdido o plano de saúde na empresa em que trabalhava, por conta da crise que afetou o Brasil nos últimos anos.

Daqui (do Siqueira) eu acho que tem só umas 4 vezes (que utilizei outras clínicas populares), porque tá recente que a empresa cortou meu plano de saúde, então está recente que eu comecei a vir pra cá. Porque eu já tinha clínicas específicas né, como o meu plano era [nome do Plano] eu era atendido no [nome de hospital tradicional], ou então outras clínicas não populares pelo plano também [...] Então hoje, a empresa



que eu trabalho tá na situação financeira né, aí do mercado, tá até na recuperação judicial, então você imagina né, tudo que tinha de benefícios foi cortado, até se recuperar novamente, isso é, esperamos que se recupere, mas tá difícil. [...] Minha consulta e os exames são com o gastro (gastroenterologista), Dr [nome do doutor]. (Consumidor 05)

Na sequência foi perguntado aos consumidores se tem alguma pessoa que os acompanha durante as consultas. As respostas foram bem variadas, já que alguns consumidores comparecem à clínica desacompanhados, outros costumam ir com algum parente próximo para terem alguma companhia, por conta da gravidade do problema ou do exame, ou para realizar o pagamento, como foi o caso do consumidor 02.

Eu venho só, sozinha, prefiro assim. (Consumidora 01)

Minha mãe vem comigo, até porque ela que paga. Mas se não fosse isso eu viria sozinho mesmo., acho mais fácil. (Consumidor 02)

Geralmente venho só, porque meu marido ele trabalha né, aí ele não pode me acompanhar não, só se fosse um caso grave né, se fosse assim um caso de necessidade mesmo ele teria que vim né, mas não tem necessidade. (Consumidora 03)

Eu sempre venho sozinha, porque é exame de rotina, essas coisas, consulta, sempre venho sozinha, mas se precisasse fazer algum exame mais sério ia pedir pra alguém vir comigo. [...] Só teria companhia nesse caso mesmo, não gosto de tomar o tempo de ninguém. (Consumidora 04)

Minha esposa, hoje ela não pôde vir, mas é só consulta de entrega de exame. Porque ela teve um compromisso de última hora aí não conseguiu, mas eu gosto quando ela vem porque além de esposa ela é minha companheira, gosto de estar com ela em qualquer lugar. (Consumidor 05)

Bom, meu marido, da outra vez foi minha mãe que veio mas ela não está podendo me acompanhar, então na minha ultrassom quem veio foi meu marido. [...] Sim, seria bem melhor se ele pudesse ter vindo comigo. (Consumidora 06)

Em seguida, foi perguntado sobre os dias da semana que os consumidores costumam ir à clínica e o que eles estariam fazendo caso não estivessem lá.

A maioria dos consumidores relatou que comparecem à clínica no dia correspondente à disponibilidade do médico, mesmo que isso afete suas outras atividades e exija algum ajuste do seu dia ou alguma atividade, como o trabalho. Apenas a consumidora 06 relatou que não poderia ir à clínica na parte da tarde por entrar em choque com o seu horário de trabalho, então ela deixaria de ir à clínica por esse motivo.

Para mim o melhor é dia de segunda, menos sexta feira que eu acho, mas dia de segunda, terça, só não na sexta que não gosto de vir. Eu sou dona de casa, estaria cuidando da minha casa. (Consumidora 01)

O dia que tiver disponibilidade de atendimento médico, se eu não estivesse aqui estaria na faculdade, mas acabei perdendo as primeiras aulas de hoje, em primeiro lugar a saúde. (Consumidor 02)

Eu não tenho dia específico pra vir não, é mais quando o médico pode atender. Ai quando eu sei o dia que ele pode, eu falo lá no trabalho pra chegar um pouco mais tarde. Eu estaria trabalhando agora, iria trabalhar. (Consumidora 04)

Venho só quando tem disponibilidade, a gente tem que dar um jeito de se ajustar nessa questão, né? Estaria no meu trabalho, inclusive quando eu sair daqui já vou direto. (Consumidor 05)

Precisa vim dia de semana aí eu marco pela manhã, pode ser qualquer dia, entendeu? Mas sempre precisa ser pela manhã. Aí eles que disseram a data do meu retorno. E foi bom até porque hoje eu estou de folga do meu trabalho, aí é mais tranquilo, mas dia específico eu não tenho não, apenas que seja pela manhã para não atrapalhar o meu trabalho. Se fosse a tarde eu não viria, como disse que já deixei de ir em outra clínica por isso. (Consumidora 06)

Logo depois, foi perguntado aos consumidores sobre as especialidades médicas ou serviços que eles gostariam que a clínica oferecesse. As respostas, praticamente de maneira unânime entre os clientes da clínica demonstraram que os consumidores em geral não conhecem todos os serviços oferecidos pela clínica A, só tendo conhecimento sobre as especialidades ou exames que eles já procuraram, apesar de alguns relatarem que sabem que na região da Rua Bahia é possível encontrar uma ampla gama de serviços médicos, como pode ser observado nas respostas abaixo.

Não, na realidade não, não tem não, tem tudo que eu preciso. Eu nunca precisei de um médico que eu não achasse nessas clínicas aqui da rua, elas tem tudo, se voce quer clínico geral tem, se você quer dermatologista tem, se você quer até dentista tem em algumas, só questão de cirurgia, que não faz, pelo menos eu nunca vi nada de cirurgia por aqui não, aí só no hospital mesmo. [...] É, pra te falar o que tem aqui aí já fica difícil, eu juro para você que não sei, por isso não dá pra te sugerir nada, por isso. (Consumidora 01)

Eu não busquei em geral quais atendimentos ela oferece e também não vi em lugar nenhum dizendo o que tinha aqui, eu vim direto para o que eu necessitei e o que eu necessitei ela tinha, então não procurei nada específico ou diferente do que eu queria. (Consumidor 02)

Até agora os (médicos e exames) que eu estou precisando eu estou encontrando (na rua Bahia). As clínicas aqui tem muitos médicos, voce acha sempre aqui nas clínicas o que você precisa. Nessa aqui eu só procurei esse médico mesmo, ainda não precisei outro, então não sei o que te sugerir por isso, porque não sei o que eles tem. (Consumidora 03)

Pra mim, assim, porque eu venho mais aqui pra fazer exames e consultas mesmo, então tem tudo, toda vez que eu vim procurar um médico e liguei pra cá pra saber se tinha, sempre tinha. (Consumidora 04)

Olha, eu não posso dizer nem que sim, nem que não, porque eu não procurei outras especialidades, estaria aqui mentindo se eu dissesse a você que poderia ter outras mas não tem, porque eu realmente não sei. (Consumidor 05)

Até mesmo a consumidora 06, que já frequenta a clínica desde 2014, relatou não conseguir sugerir, por não saber, outras especialidades diferentes das já oferecidas.

Eita, eu não sei. Eu venho mais por causa das consultas com a ginecologista, não sei te dizer outras que precisaria ter aqui porque não sei as outras que já tem. (Consumidora 06)

Para finalizar esta etapa, foi questionado aos consumidores que atividades eles realizam enquanto estão aguardando pelo atendimento e como eles se sentem enquanto aguardam o atendimento, e a grande maioria dos consumidores relatou ficar utilizando seus celulares para conversar, ver notícias ou acessar redes sociais, conforme os comentários a seguir.

Mexo no celular, fico esperando o tempo passar nas redes sociais. [...] Fico bem, aqui eu estou me sentindo bem. (Consumidor 02)

Eu fico no celular, né? Na rede social, *WhatsApp*, é o que tem hoje em dia, enquanto está esperando tem que ser isso mesmo, ficar no celular. [...] Não fico entediada de esperar, eu gosto daqui, do ambiente então não fico não. (Consumidora 04)

Geralmente vendo alguma mensagem nas redes sociais, vendo o que está acontecendo por aí ou no velho *WhatsApp*. Eu não sou muito calmo, não gosto de estar esperando, mas até que aqui é rápido, então não estou me sentindo entediado, nada assim. (Consumidor 05)

Mexer no celular, a maioria da vezes mexendo no celular. [...] Uma vez fiquei aflita porque como eu cheguei bem mais tarde, e eu imaginei que não ia dar tempo, porque pego no trabalho 13hr, mas até que foi rápido e eu cheguei cedo em casa. (Consumidora 06)

A consumidora 01 revelou que além de fazer o uso do celular, também gosta de caminhar caso ela saiba que vai precisar aguardar um pouco até ser atendida.

Eu às vezes fico lendo alguma coisa no celular, as vezes eu dou uma caminhada se demorar muito, tiver muitas pessoas na minha frente, redes sociais. [...] Sempre me senti tranquila, porque sempre estou distraída com alguma coisa. (Consumidora 01)

A consumidora 03 foi a única que comentou não gostar de utilizar o celular, preferindo ler, portando ela sempre leva algum material de leitura com ela.

Eu gosto de ler, que é pra ver se passa o tempo mais rápido né, pra gente se distrair um pouco, então sempre trago alguma coisa na bolsa porque não tem nessas clínicas, e não gosto de mexer no celular, só uso mesmo pra necessidade, ligar, receber, não sou adepta a celular não. [...] Se eu não trouxer nada, fico me sentindo ansiosa né, pra sair logo, ir fazer minhas coisas. (Consumidora 03)

Com relação aos sentimentos, foi possível perceber que alguns relataram se sentirem bem e tranquilos enquanto aguardam o atendimento, outros relataram apenas não estarem entediados e somente 2 consumidores (03 e 06), apresentaram algum tipo de sentimento negativo, a consumidora 03 relatou que se sentiria ansiosa se não tivesse algo para ler e a consumidora 06 comentou que se sentiu aflita por achar que não daria tempo de ir para o seu trabalho, mas que no final, por conta da rapidez na espera, acabou conseguindo chegar em casa antes do previsto.

O Quadro 15 traz de modo sintético os achados encontrados nesta quinta etapa do PDC na clínica A.

**Quadro 15:** Síntese da Etapa de Consumo na Clínica A

<b>5ª Etapa do PDC</b>	<b>Consumo</b>
<b>Utilização da Clínica A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A maioria dos consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço, como os consumidores (01, 02, 03, 05) e os demais consumidores (04 e 06) já são clientes frequentes da clínica. Todos relataram já ter utilizado o serviço de outras CMPs.</li> <li>– A grande maioria dos consumidores fazem ajustes em suas rotinas para se adaptarem aos horários de atendimento dos médicos.</li> <li>– Serviços Consumidos (Consultas): Ginecologista, Gastroenterologista, Angiologista, Otorrinolaringologista.</li> </ul>
<b>Quem acompanha durante o consumo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguém</li> <li>- Parentes Próximos (Mãe, Marido ou Esposa)</li> </ul> <p>Alguns consumidores relataram gostar de ter companhia</p>
<b>Serviços desejados</b>	Desconhecem os serviços ofertados pela clínica, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar.
<b>Atividades realizadas enquanto aguarda o atendimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização do celular (principalmente redes sociais, <i>WhatsApp</i> e para ler notícias)</li> <li>- Caminhada</li> <li>- Leitura</li> </ul>
<b>Sentimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positivos (“bem” e “tranquila”)</li> <li>- Negativo (Aflição, por achar que não daria tempo; Ansiedade, quando não traz algo pra ler)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na sequência serão apresentados os dados coletados sobre a etapa de consumo na Clínica A.

#### 4.1.2.6 Avaliação Pós-Consumo

Na última etapa do PDC, a etapa de avaliação pós-consumo, primeiramente foi pedido aos consumidores que contassem sobre sua experiência utilizando os serviços da clínica, identificando também pontos positivos.

Os consumidores em sua totalidade identificaram o atendimento da clínica A como um dos pontos positivos. Outro ponto também relatado por quase todos os consumidores foi a questão da rapidez na marcação e na espera pelo atendimento. A questão do preço também foi outro ponto positivo que apareceu na entrevista com os clientes, além da questão de alguns considerarem o ambiente da clínica arejado e outros pontos identificados individualmente por cada um dos consumidores, conforme observado a seguir:

Olha, eu gostei muito aqui dessa clínica, é bem organizada. Mas na realidade eu gostei também porque como eu disse a você, aqui no Siqueira é um local que tem muitas clínicas e tem a opção de você escolher assim, vários lugares, além disso o preço é mais acessível, então compensa. [...] O preço é o positivo, o atendimento também é bom, muito bom, tem muitos médicos muito bons, então vale a pena. Eu posso falar pela minha experiência aqui e nas outras que já fui também. (Consumidora 01)

Em geral as clínicas que eu procurei são muito bem organizadas e todas tiveram um ótimo serviço, um ótimo atendimento e é isso. [...] Essas clínicas aqui da rua são assim, bem parecidas, eu vim aqui, como eu disse, por causa do médico, e estou gostando muito de tudo. Acho que positivo é a agilidade, toda vez que a gente chega é muito rápido, tanto pra marcar consulta quanto pra ser atendido em si. (Consumidor 02)

Eu gosto, eu gosto do atendimento, assim a rapidez aqui ganha do SUS com certeza. E aqui a gente não passa calor não, tá só o ventilador ligado mas tá fresquinho, lá no SUS é ruim até isso. [...] Só a rapidez de ser atendida, porque se você for marcar um exame pelo SUS você passa um ano pra conseguir fazer o exame então assim, dependendo da doença a doença já avançou então a rapidez que a gente chega numa clínica você hoje passa no médico e se você estiver com dinheiro você já faz vários exames, então isso sim né, claro que a gente procura quando a gente pode o bom mesmo é você vir pra essas clínicas porque você não gasta tanto assim, gasta né porque pobre é pouco o dinheiro, mas vale a pena. (Consumidora 03)

A minha experiência eu não tenho muito a dizer, porque eu gosto daqui, eu gosto da médica, então pra mim é sempre muito boa. Acho que o preço pra mim tá bom, o atendimento tá bom, é bem rápido também. (Consumidora 04)

O consumidor 05 ainda destaca a importância do atendimento, dizendo que ele é o “cartão postal” de uma clínica, e que pode ser crucial para fidelizar o cliente, principalmente pelo fato de outras clínicas oferecerem o mesmo serviço na região.

A experiência é muito boa, né? [...] Só de você chegar num ambiente você ser atendido bem, porque sei lá, você tem uma dúvida, você vai tirar uma dúvida e a

peessoa passa todas as informações que você precisa, então isso é um ponto muito positivo, né? Onde você vai isso aí é o cartão postal pra você retornar, se precisar de outros serviços algum outro dia, você já sabe onde ir porque o pessoal atende bem, acolhe bem, eu acho que isso é um cartão postal pra uma clínica tipo essa, né? Porque imagina, se eu chego aqui e sou atendido mal, pode ter certeza que é a primeira vez e a última que eu compareço nesse ambiente, até porque tem outras opções por aqui, então não tem porque eu estar passando por dificuldades, né? Se a forma de uma é a forma de todas, é pagamento à vista, a localização é comum, é como todas as outras, preço também, é aquele preço acessível, então... (Consumidor 05)

Ah eu estou gostando, estou gostando muito [...] porque é o que eu estou vendo né, então eu gosto do atendimento, tanto da recepção como da médica, eu gosto de tudo assim, o ambiente é arejado, o atendimento, não acho que demore o atendimento [...] Lá no posto, da última vez que eu estive lá cheguei 7 horas da manhã e saí as 11 horas, já aqui eu cheguei quase 8 horas e saí as 9:30hrs [...] então eu gostei muito da rapidez né, e sendo que não tem aquela 'ah não, faltou por causa disso, daquilo...', tanto que teve uma vez que a médica passou mal e logo ela foi substituída, para fazer coleta de sangue, e logo ela foi substituída. No SUS não tem isso né, um médico não foi e todos os pacientes voltam pra casa e aí é um dia perdido. Então eu gosto muito das clínicas populares por causa disso, porque pagando né, eles tem essa preocupação de substituir e fazer de tudo para nunca ser uma viagem perdida para os pacientes, que não estão aqui por acaso né, não é porque não está fazendo nada, é porque precisa né, cada um tem seus afazeres e sua vida. (Consumidora 06)

Dentre os pontos negativos, a maioria dos consumidores não conseguiu listar nenhum, a consumidora 06 ainda fez uma ressalva, afirmando que se um dia teve alguma coisa que não a agradou, o atendimento da médica superou qualquer coisa. Apenas a consumidora 01 fez uma reclamação relativa ao pagamento no cartão de crédito, pois ela gostaria que pudesse dividir os exames em mais vezes.

Não, até agora não encontrei ponto negativo não. Se um dia eu não gostei de algo, tipo, quando eu fui atendida pela doutora passou por cima. Porque eu gosto muito dela, ela é bem atenciosa, até receber bem o paciente com um abraço, então a pessoa tipo, está desanimada, já fica mais animada, então faz toda a diferença. (Consumidora 06)

Negativo que eu vejo é que eles poderiam... muitas vezes já fiz exames que, assim, são vários exames, aí acumula um valor acessível muito mais alto e eles só dividem para três vezes no máximo e deveriam dividir para mais, isso é geral aqui na rua Bahia. (Consumidora 01)

Em seguida, questionou-se aos consumidores sobre a satisfação com os serviços prestados pela clínica e também se eles pretendiam voltar a utilizar seus serviços, buscando entender se ela atendia as necessidades e expectativas que foram geradas.

Todos os consumidores relataram estarem satisfeitos com os serviços prestados pela clínica e também que a mesma atendia às suas necessidades ou expectativas e que, portanto, voltariam a utilizar seus serviços, inclusive a consumidora 01, que foi a única que havia

relatado um ponto negativo anteriormente, como pode ser observado em alguns dos comentários a seguir.

Bom, acho muito boa a clínica, estou satisfeita. [...] Não tem motivo, acho bom, só relativo a esse fato que eu relatei para você que eles não dividem muito no cartão, só isso. Mas digo que atende sim (às expectativas), atende muito bem, eu como disse, sempre que precisei de consulta, com qualquer médico eu encontrei aqui no Siqueira, posso até escolher em qual médico me agradou mais, qual clínica eu gostei mais, então aqui atende todas as minhas necessidades, até porque nunca tive problema de chegar e não ser atendida. [...] Com certeza (pretende voltar). O motivo é que eu não tenho condições de pagar um plano de saúde e sempre há uma necessidade de fazer um exame, uma consulta, algo assim né, e a gente sempre tem que estar se cuidando. (Consumidora 01)

A minha satisfação tá ótima, tá ótima pra mim. As minhas necessidades atende, ela corresponde a tudo, a tudo, não tenho o que reclamar daqui não, daqui né? Tem tudo que eu preciso não tenho que reclamar não [...] Pretendo (voltar) sim, eu venho várias vezes. (Consumidora 04)

Ótima, atende a todas as necessidades que eu tenho. Ou seja, minha expectativa é que, o médico que eu precisava, a especialidade que eu precisava, tivesse aqui nessa localidade. Ou seja, se ele tivesse em outro ambiente, óbvio, eu estaria em outro ambiente, mas essa foi a minha vinda pra cá. [...] Pretendo voltar sim, gostei demais daqui, por tudo isso que comentei antes. (Consumidor 05)

A consumidora 03 além de estar satisfeita, ainda comentou que gostaria de poder fazer ainda mais exames nas clínicas médicas populares, porém, por conta da sua condição financeira, nem sempre ela consegue realizar todos os exames que gostaria.

Pra mim tá bom, atende a minha necessidade. Só não faz mais por falta de condições financeiras minhas porque assim, tem mais exames que a gente poderia até fazer devido a minha idade, mas não posso fazer assim devido a minhas condições financeiras né, mas assim, que se eu tivesse as clínicas oferece bastante isso, não é culpa da clínica né, é culpa do meu bolso. Elas com certeza atendem e se depender do médico se eu precisar novamente virei novamente sim. (Consumidora 03)

A consumidora 06 também comenta sobre essa mesma questão da dificuldade financeira, por ter outras despesas, mas afirma que vai se esforçar para conseguir fazer os exames que precisa na clínica.

Estou bem satisfeita, e atende as expectativas sim, é tanto que não sei ainda se eu vou conseguir, porque eu também pago uma faculdade, não sei se vou conseguir o dinheiro para no próximo mês fazer uma ultrassom aqui, porém, quero muito. Então vou batalhar pra conseguir esse dinheiro e vim fazer a ultrassom morfológica aqui, porque é muita satisfação, eu gosto muito de ser atendida pela doutora. Se Deus assim nos permitir, eu quero estar aqui fazendo novamente uma consulta do pré-natal e se Deus quiser também a ultrassom morfológica. (Consumidora 06)

Outra questão importante que também foi feita aos clientes da clínica, foi com relação a indicação da clínica para seus parentes e amigos. Todos os clientes relataram que já indicam ou que indicariam a clínica para outras pessoas.

Indicaria sim, indicaria. O motivo é como eu disse a você né que se a gente for fazer pelo SUS é muito difícil, então eu indicaria porque é um preço acessível e tem todos os tipo de exame que a gente queira fazer. (Consumidora 01)

Indicaria, eu faço aqui, minha mãe faz, quase todo mundo da família faz, não toda né? Mas a maioria faz, eu minha mãe e minha irmã, já indiquei pra uma colega minha do trabalho que ela faz aqui, tem uma outra também que ela sempre foi atendida aqui, e a filha dela também, desde quando tava grávida ela sempre foi atendida aqui, né, ela vem fazer. (Consumidora 04)

Indicaria, por um motivo de já vim de outras pessoas né, como minha cunhada veio né, como eu te falei no início, ela já passou o contato pra mim, então eu teria que passar o contato pra outras pessoas que me solicitarem né, se eu conheço ou não conheço, até mesmo pelo atendimento, né? Pra mim a clínica é ótima. (Consumidor 05)

Já indico, já indiquei e super indico. Teve até uma vez minha colega, conversando, que disse que ela tem duas irmãs e as duas não estavam conseguindo engravidar e ela veio aqui e a médica disse ‘faça dessa forma, faça isso, isso e isso’ e elas conseguiram, então eu sei cada vez mais, se me perguntarem, eu super indico essa clínica. (Consumidora 06)

O consumidor 02 relatou que indicaria não apenas a clínica A, mas também outras clínicas da Rua Bahia dependendo da necessidade de cada pessoa que o pedisse uma indicação.

Sim, dependendo das necessidades deles eu aconselharia uma ou outra, porque cada uma pode ter um médico melhor, mas aconselharia as clínicas da rua Bahia. (Consumidor 02)

A consumidora 03 ainda acrescenta que criou suas filhas trazendo para as clínicas populares da Rua Bahia.

Eu trago sempre, as minhas filhas eu praticamente criei trazendo pra essas clínicas, a minha mãe também sempre vem pra essas clínicas, faz exame médico, tudo é aqui na Rua Bahia, por causa da rapidez e por causa dos médicos eu acho que são bons. (Consumidora 03)

O último ponto que se buscou informação com os consumidores foi sobre sugestões de melhorias que eles indicariam para a clínica A. A consumidora 03 e a consumidora 06 não fizeram sugestões de melhoria, para elas estava tudo perfeito. Já os consumidores 01, 02, 04 e 05, sugeriram alguns pontos que podem ser melhorados pela clínica, como por exemplo,



oferecendo mais conforto, com o ar condicionado ligado, cadeiras mais confortáveis, assim como melhorias na divulgação das clínicas, a criação de um site e a possibilidade de parcelar em mais vezes foram alguns dos pontos relatados, conforme pode ser observado nos depoimentos abaixo.

Olha, eu acho que eles deveriam assim, como eu relatei pra você, no sentido de que as vezes a pessoa não pode pagar aquele valor todo, então que eles dividissem mais vezes. De resto eu acho a estrutura boa, muito boa a estrutura, bem confortável. (Consumidora 01)

Bom, as vezes um melhor espaço, porque como eu falei, não vejo mal, mas as vezes também as clínicas por terem esse renome são muito cheias e as vezes voce fica um pouco de correria naquela hora, então acho que sempre procurar melhorar o conforto das clínicas é essencial. E também essa clínica aqui podia ter site, acho que todo mundo procura na internet antes de vir, todo mundo gosta de saber as coisas que tem, as especialidades, e se você acha o site de outra clínica, pode acabar indo nela. (Consumidor 02)

Agora as luzes estão apagadas, o ambiente não está a vontade, o ar condicionado está desligado, está um pouquinho de calor, mas o resto... acho que é só melhorar um pouquinho esse conforto, mas não é nada que incomode não, só poderia ser ainda melhor, entende? (Consumidor 04)

Olha, eu acho que uma divulgação maior né, sei lá, porque as vezes fica assim, tem várias clínicas aqui que eu não conheço, por exemplo, e poderia ter uma divulgação maior, ah sei lá, passar na televisão né, num sei o que, a gente sabe que isso aí é caro né, mas é o cartão postal da clínica, né?! Eu vejo que o ambiente é um pouquinho pequeno né, acredito que se tiver uma quantidade de gente maior não vai comportar, poderia ser um pouco mais amplo e confortável, as cadeirinhas são muito duras, mas pelo menos a gente consegue esperar sentado. (Consumidor 05)

O Quadro 16 abaixo resume os principais pontos identificados nesta sexta etapa do processo de decisão de compra na clínica A.

**Quadro 16:** Síntese da Etapa de Avaliação Pós-Consumo na Clínica A

6ª Etapa do PDC	Avaliação Pós-Consumo
<b>Pontos Positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento</li> <li>- Agilidade na marcação e na espera pelo atendimento</li> <li>- Preço</li> <li>- Organização</li> <li>- Ambiente arejado</li> <li>- Médicos</li> <li>- Reposição de médicos</li> <li>- Localização (no Siqueira)</li> </ul>
<b>Pontos Negativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcelamento do cartão apenas em 3 vezes</li> </ul>
<b>Satisfação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os consumidores relataram estarem satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar à clínica, mas 2 consumidoras condicionaram este fato à sua condição financeira.</li> </ul>
<b>Indicação para outras pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações.</li> </ul>

<b>Sugestão de melhorias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior número de parcelas no pagamento com cartão de crédito</li> <li>- Espaço mais amplo</li> <li>- Site</li> <li>- Melhorar o conforto</li> <li>- Maior divulgação</li> </ul>
------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Para condensar todas as etapas do processo de decisão de compra da clínica A e os principais pontos identificados em cada uma delas e que foram apresentados anteriormente, foi desenvolvido o Quadro 17 a seguir.

**Quadro 17:** Resumo de todas as etapas do PDC da Clínica A

<b>CLÍNICA A</b>		
<b>REC. DE NECESSIDADES</b>	<b>Motivação Para Consumir</b>	Interna (Identificação de problema de saúde; Consulta de rotina); Externa (Reportagem de tv)
	<b>Expectativas</b>	Resolução do problema de saúde; Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários); Rapidez na espera pelo atendimento; Realizar consultas e exames no mesmo dia
<b>BUSCA DE INFORMAÇÕES</b>	<b>Como Conheceu a Clínica</b>	Através de indicação (parentes ou amigos)
	<b>Tipos de Fontes utilizadas</b>	Pessoal (Os próprios parentes ou amigos que fizeram as indicações); Comercial (Telefone); Pública (Internet, através do Google)
	<b>Tipos de Informações Buscadas</b>	Dias e horários de atendimento; Se é necessário ou não agendar; Preço; Informações sobre os médicos; Localização
	<b>Dificuldades Relatadas</b>	Falta de site; Falta de mais informações no Google
<b>AValiação DE ALTERNATIVAS PRÉ-COMPRA</b>	<b>O Que Consumia Antes De Conhecer a Clínica Médica Popular</b>	Outras Clínicas Médicas Populares; SUS; Particular através do Plano de Saúde
	<b>Conjunto de Consideração</b>	Somente a Clínica A; Outras Clínicas Médicas Populares; SUS
	<b>Atributos que levaram os consumidores a optarem pela CMP</b>	Médicos (Atendimento, Recomendação); Preço; Localização (fato da clínica ser localizada na Rua Bahia); Boas recomendações da clínica; Agilidade na espera pelo atendimento; Facilidade de conseguir atendimento; Atendimento dos funcionários; Conforto
	<b>Gratuidade do SUS</b>	Não é considerada uma vantagem; É uma vantagem, mas preferem pagar
<b>COMPRA</b>	<b>Tipo De Compra</b>	Planejada
	<b>Influência de publicidade</b>	Sem influência, pelo contrário, alguns consumidores acharam a clínica discreta.
	<b>Atitude dos outros</b>	Amigos ou parentes
	<b>Forma de Pagamento Utilizada</b>	Dinheiro; Cartão de débito.
	<b>Forma de Pagamento Desejada</b>	Cartão de crédito, porém sem o acréscimo.
	<b>Fatores Situacionais Inesperados</b>	Acréscimo considerado alto no pagamento através de cartão de crédito; Falta de dinheiro.

<b>CONSUMO</b>	<b>Utilização da Clínica A</b>	A maioria dos consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço, como os consumidores (01, 02, 03, 05) e os demais consumidores (04 e 06) já são clientes frequentes da clínica. Todos relataram já ter utilizado o serviço de outras CMPs. A grande maioria dos consumidores fazem ajustes em suas rotinas para se adaptar aos horários de atendimento dos médicos. Serviços Consumidos (Consultas): Ginecologista, Gastroenterologista, Angiologista, Otorrinolaringologista.
	<b>Quem acompanha durante o consumo</b>	Ninguém; Parentes Próximos (Mãe, Marido ou Esposa); Alguns consumidores relataram gostar de ter companhia.
	<b>Serviços desejados</b>	Desconhecem os serviços ofertados pela clínica, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar
	<b>Atividades realizadas enquanto aguarda o atendimento</b>	Utilização do celular (principalmente redes sociais, <i>WhatsApp</i> e para ler notícias); Caminhada; Leitura
	<b>Sentimentos</b>	Positivos (“bem” e “tranquila”); Negativo (Aflição, por achar que não daria tempo; Ansiedade, quando não traz algo pra ler)
<b>AValiação Pós-Consumo</b>	<b>Pontos Positivos</b>	Atendimento; Rapidez na marcação e na espera pelo atendimento; Preço; Organização; Ambiente arejado; Médicos; Reposição de médicos; Localização (no Siqueira)
	<b>Pontos Negativos</b>	Parcelamento do cartão apenas em 3 vezes
	<b>Satisfação</b>	Os consumidores relataram estarem satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar à clínica, mas 2 consumidoras condicionaram este fato à sua condição financeira.
	<b>Indicação para outras pessoas</b>	Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações.
	<b>Sugestão de melhorias</b>	Maior número de parcelas no pagamento com cartão de crédito; Espaço mais amplo; Site; Melhorar o conforto; Maior divulgação

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir serão apresentados os dados relativos à clínica B.

## 4.2 CLÍNICA B

A clínica médica popular B, fica localizada no bairro Siqueira Campos, em Aracaju e já existe há 10 anos, desde 2009, contando com aproximadamente 40 funcionários da parte administrativa e de atendimento, e em torno de 45 médicos. Dentre as 18 especialidades médicas oferecidas pela clínica, pode-se citar a ginecologia, cardiologia, mastologia, nefrologia, que assim como a endocrinologia também é muito procurada na clínica, dentre outras. Além das consultas médicas, a clínica também oferece outros exames, como exames laboratoriais, exames de imagem, como ultrassom, raio X digital, mamografia digital, dentre outros e também exames oftalmológicos.

O gestor entrevistado na clínica B possui 43 anos de idade, é bacharel em comunicação social e está há seis meses na clínica exercendo o cargo de coordenador administrativo e operacional, porém, já atua na área há 15 anos.

Com relação ao surgimento da clínica, o gestor revela que inicialmente ela iniciou suas atividades em um local, do outro lado da rua e depois cresceu para o espaço onde funciona

hoje, mantendo também o local antigo, porém, dividindo os serviços, e sempre mantendo o foco no atendimento popular, com preços baixos.

Com o passar dos anos a clínica foi crescendo e expandindo, criando novas filiais em outros municípios do estado de Sergipe, iniciando em Itabaiana, depois indo para Santo Amaro e recentemente em Nossa Senhora do Socorro. O gestor ainda volta a comentar que assim como as outras clínicas da região, que são todas populares, o foco é oferecer as consultas e os exames com maior demanda espontânea e que não tem um custo alto, pois exames mais complexos exigem uma estrutura diferente, o que elevaria demais o custo.

Com relação às formas de pagamento que são aceitas pela clínica, estão o pagamento em dinheiro e o cartão de crédito. Pagando em dinheiro, o cliente tem a vantagem de pagar um pouco mais barato que no cartão de crédito, pois no cartão existe uma taxa adicional de 5 a 10% do valor. Por outro lado, o gestor ainda destaca que em muitos exames a clínica não chega a cobrar o percentual de acréscimo do cartão, citando o exemplo da endoscopia digestiva, que possui o mesmo valor tanto no cartão quanto à vista.

Além disso, o entrevistado acrescenta que a clínica oferece a possibilidade de parcelar em até seis vezes, dependendo do valor dos serviços, e isso já facilita muito a vida dos clientes, pois nem sempre os consumidores estão com o dinheiro para pagar um exame, por exemplo, e tem essa possibilidade de utilizar o cartão. Ele ainda destaca que, para muitos clientes, pagar em 3 vezes já está muito bom, pois os clientes não gostam de pagar muitas parcelas, e afirma que a maioria dos pagamentos da clínica hoje em dia são feitos no cartão de crédito, por conta da violência, que faz com que as pessoas evitem ficar saindo de suas casas com dinheiro.

De acordo com o gestor, a clínica realiza em média, 150 atendimentos por dia, sendo aproximadamente 90 a 100 pacientes para exames, e 40 a 50 para consultas. Ele ainda comenta que algumas pessoas vão à clínica apenas para pegar orçamentos e depois vão embora, porém, pelo fato da senha que ele utiliza ser manual, então acaba contando como um atendimento, mas destaca que pretende implementar uma senha de registro para melhorar este controle e saber de fato quantos pacientes ele atendeu.

Sobre algumas dificuldades enfrentadas pela clínica, o gestor comentou que as vezes enfrenta problemas para encontrar todos os especialistas que deseja para trabalhar na clínica, pelo fato de muitos médicos serem novos, sem muita experiência ou que as vezes já até são experientes, mas possuem seus consultórios montados e não tem interesse em sair de lá para atuar na clínica, o que gera longas negociações com esses profissionais, citando como exemplo a negociação com uma médica que durou 5 meses até conseguir convencê-la.

O gestor também afirma que os principais clientes da clínica são pacientes da própria cidade e também do interior, mas que também já atendeu diversas pessoas de outros estados, como a Bahia. Ele afirma que esses pacientes buscam a clínica para conseguirem realizar tanto as consultas quanto os exames no mesmo dia e poderem voltar logo pra casa, o que não seria possível no próprio SUS e também no plano de saúde, que muitas vezes depende de uma autorização. Ele afirma que isso é um objetivo da clínica, fazer com que o cliente consiga resolver tudo o que precisa no mesmo dia para que a pessoa retorne na consulta com tudo pronto, e que a pessoa só não vai sair de lá com tudo isso feito se realmente não tiver condições, pois muitos exames exigem uma preparação prévia por parte do paciente, então se algo saísse errado por conta disso, o paciente teria que retornar para fazer novos exames, o que traria mais custos para esse cliente. Outro ponto revelado pelo gestor é que 30% dos seus clientes são pacientes que vem do SUS para a realização de exames e outros 70% são particulares, pois a clínica possui uma parceria com o SUS para a realização de exames.

Com relação às melhorias que foram implantadas na clínica ao longo dos últimos anos, o gestor relata que novos exames que tinham procura por parte dos pacientes passaram a ser oferecidos, utilizando também tecnologias mais recentes que proporcionam um melhor ‘conforto’ para os pacientes, como é o caso da mamografia digital. Ele conta que pelo fato da compressão da mama ser muito rápida nesta nova tecnologia, travando e destravando automaticamente, isso diminui o sofrimento das pacientes durante a realização do exame.

O entrevistado conta também que a clínica buscou implementar a coleta laboratorial, criou um espaço físico para os funcionários e procurou setorizar sua parte de recepção e de atendimentos, dividindo entre os pacientes que vão fazer exames laboratoriais e outros exames de imagem, para que cada um possa receber um atendimento diferenciado de acordo com as suas necessidades.

Além disso, o gestor relata que oferecer uma variedade de especialidades também era uma necessidade dos clientes que a clínica procurou solucionar, e que a medida que novas especialidades são percebidas como necessárias, ele tenta trazer para a clínica, portanto, isso faz parte de um planejamento de longo prazo e que ainda está em aberto. Outro ponto relatado pelo gestor é que ele busca passar para os seus funcionários é que a prioridade da clínica é sempre o paciente, e que a clínica prioriza a qualidade, buscando ter o máximo possível de acerto nos seus atendimentos, para satisfazer o cliente. Ele ainda relata que muitos pacientes vêm do interior para se consultar e desejam voltar logo para suas casas, então, na visão do gestor, quanto menor o tempo de permanência do cliente na clínica, mais satisfeito o paciente ficará.

Para se chegar até o cliente, é necessário que seja feita uma divulgação do negócio, e neste ponto o entrevistado relata que trabalha com as redes sociais, entre elas o *Facebook* e o *Instagram*, e também faz uso de mídias de rua, como panfletagem e uma propaganda ambulante, em que uma pessoa fica rodando com um veículo pelas ruas da região fazendo a divulgação da clínica por meio do alto falante. Ele também afirma que tem muito boca a boca, então prioriza oferecer um atendimento de qualidade, de forma honesta, para se beneficiar do boca a boca positivo.

Dentre o modelo de negócio da clínica médica popular, o gestor reafirma que ela funciona com base no preço baixo, que por conta da grande demanda, ou seja, da economia de escala, a clínica consegue baratear o preço, pois os custos ficam mais diluídos. Além disso, ele preza que o paciente consiga realizar suas consultas e exames no mesmo dia, sem a demora na espera pelo atendimento, mas também sem abrir mão da qualidade.

Outros fatores, como oferecer um ambiente menos luxuoso do que as clínicas tradicionais, reduzir os espaços das salas para conseguir otimizar o espaço e colocar mais salas, são algumas outras medidas que ajudam a reduzir este custo, mas que cumprem o mesmo objetivo que é o de oferecer atendimento médico ao cliente. O gestor também relata que procura diminuir custos de coisas que não são tão essenciais, como papel, porém, relata que as vezes isso se torna algo difícil, pois existem furtos destes materiais, como papel toalha, papel higiênico, escovinha de limpeza de vaso, dentre outras.

Já com relação as parcerias estabelecidas pela clínica, o entrevistado conta que possui parceria com outro laboratório, sendo a coleta realizada na própria clínica e depois transferida para este parceiro. Além disso, o gestor comenta que a clínica também tem um contrato com o SUS, onde o paciente é atendido pelo sistema público e depois recebe uma autorização para fazer exames na clínica, porém, ele afirma que só pode realizar os exames liberados pelo SUS, não podendo colocar nada diferente do planejado, pois se ele fizesse isso, correria o risco de pagar uma multa e ainda perder o contrato, destacando que é constante a fiscalização feita pelo SUS. Portanto, se o cliente quiser fazer algo que não está na autorização, precisa fazer por fora, pagando.

O gestor ainda comenta que alguns pacientes, optam por pagar pela consulta, se beneficiando da agilidade de se conseguir a consulta e do atendimento, e depois recorrem ao SUS para conseguir um pedido de exame e poderem retornar à clínica para realizar os exames de forma gratuita. Mas afirma que mesmo assim ainda é complicado para o paciente, pois muitas vezes os médicos pedem 10, 15 exames, e o SUS só libera 8, obrigando o paciente a conseguir um novo pedido para tentar liberar todos ou pagar pelos que o SUS não libera.

Para os médicos, o gestor relata que são diversas vantagens que a clínica pode oferecer, primeiro que o médico acaba recebendo mais na clínica por conta do volume de atendimentos. Outro ponto que ele destaca é que atendendo no particular através do convênio, o médico recebe praticamente o dobro do que um plano pagaria para ele por cada consulta. Além disso, tem a questão do aluguel, que o médico não precisa se preocupar com essa despesa, visto que o pagamento é feito sob um percentual da consulta, que pode variar de acordo com o que foi negociado entre a clínica e o profissional. Então, o médico tem uma flexibilidade de horário, podendo atender das 7 às 17 horas, por exemplo, como pode atender das 7 às 9 horas e ir embora, dando espaço para outro profissional utilizar aquela sala, o que também é vantajoso para as clínicas por otimizar aquele espaço e gerar dinheiro, sem deixá-lo ocioso.

Outra vantagem que o gestor comenta para os médicos é que muitos também são médicos cirurgiões, então, é comum do médico ter contato com os pacientes através da clínica e depois leva-los para realizar cirurgias em outros hospitais da região, gerando um lucro para esse profissional tanto na consulta quanto na cirurgia. Ele ainda ressalva que neste último caso a clínica não possui nenhum tipo de lucro, funcionando apenas como um local onde o médico tem acesso à esses potenciais pacientes que ele pode levar para esses outros hospitais para a realização do procedimento cirúrgico.

Uma última vantagem destacada pelo entrevistado, é que o médico pode atender cada dia em uma clínica diferente, pois ele não precisa ficar preso apenas a uma clínica popular.

O Quadro 18 abaixo, sintetiza os principais dados da clínica B.

**Quadro 18:** Dados da Clínica B

<b>CLÍNICA B</b>	
<b>Localização</b>	Siqueira Campos - Aracaju
<b>Ano de Fundação</b>	2009
<b>Nº de Funcionários</b>	40 funcionários da parte administrativa e de atendimento e em torno de 45 médicos.
<b>Serviços Oferecidos</b>	Consultas Médicas, Exames Laboratoriais, de Imagem e Oftalmológicos.
<b>Surgimento da Clínica</b>	Processo natural de crescimento e expansão, não foram citadas motivações.
<b>Expansão/ Melhorias</b>	Expansão e criação de filiais em outros municípios; aumento na oferta de serviços; utilização de novas tecnologias para proporcionar maior ‘conforto’ aos pacientes na realização de alguns exames; setorização da recepção e do atendimento.
<b>Formas de Pagamento</b>	Dinheiro (Com desconto); Cartão de crédito (em até 6x, dependendo do serviço)
<b>Acréscimo no Valor</b>	Sim, relativo à taxa do cartão (mas em alguns exames o valor é o mesmo, em dinheiro ou no cartão).
<b>Nº de atendimentos por Dia</b>	Em média 150 atendimentos/dia
<b>Dificuldades Enfrentadas</b>	Conseguir determinadas especialidades médicas.
<b>Principais Clientes</b>	Público Popular (clientes de baixa renda), normalmente da própria cidade ou

	do interior.
<b>Modelo de Negócio</b>	Baseado no baixo preço, que gera o lucro com base no volume de atendimentos. Conta ainda com a agilidade de marcação das consultas, no menor tempo de espera pelo atendimento, além da entrega mais rápida dos resultados dos exames, valorizando também a qualidade.
<b>Parcerias</b>	SUS (exames) e Laboratório terceirizado.
<b>Vantagens Para os Médicos</b>	Lucram na quantidade de atendimentos; Maior valor recebido (comparado ao que é pago através dos planos de saúde); Não possuem gastos fixos (como aluguel, etc.); Flexibilidade de horário; Captação de pacientes (para realizar cirurgias em outros locais, por exemplo); Não possui exclusividade (pode atender em outras clínicas).

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na sequência será identificada a inovação frugal na Clínica B.

#### 4.2.1 Inovação Frugal

Para auxiliar na identificação de uma inovação frugal, Weyrauch e Herstatt (2016) identificaram três critérios básicos.

Com relação ao primeiro critério, o foco nas funcionalidades básicas, o fato da clínica B ser focada em oferecer tanto consultas quanto exames mais simples, mas que atendem aos objetivos dos clientes, e que não exigem uma estrutura médica ou hospitalar muito complexa, evidencia este primeiro ponto, como pode ser observado a seguir:

Não vale a pena fazer exames muito complexos, como uma hemodiálise, porque tem que ser uma clínica especializada, uma clínica que possa fazer só isso, porque o paciente é muito fraco, tem que ter um ambiente exclusivo para isso, então, para isso existe o custo operacional, é como eu lhe falei, se eu colocar uma tomografia hoje, vale a pena?! Não, porque o custo para colocar uma tomografia, que é em dólar, você não vai ter a rentabilidade hoje, agora, vai passar 3, 5, 10 anos para recuperar um dinheiro investido hoje, porque até a economia do Brasil não está boa. Assim como outros equipamentos, seria inviável, como uma UTI, porque se você tem uma maternidade hoje, por exemplo, é um custo gigantesco, com hemodiálise, ressonância, uma tomografia, tudo isso também tem um custo médico, porque um médico não vai ganhar menos de 50 reais num exame e ainda tem isso, então não vale a pena hoje você investir em algo desse porte, a não ser que você tenha muito dinheiro, aí você compra o que tiver aqui do lado e faz, sem dinheiro não faz não. Então o foco é nas consultas e nesses exames mais simples, que a gente possa oferecer, que é o fluxo normal e eu não preciso oferecer muito, é uma demanda espontânea e que não tem um custo alto, e que todo mundo por aqui faz, e todo mundo já sabe que tem por aqui (na rua Bahia). (Gestor da Clínica B)

Alguns consumidores também identificam essa questão, como pode ser verificado através dos seguintes depoimentos:



Antes de conhecer a clínica eu cheguei a ir em outras clínicas aqui também, e antes ia no SUS também algumas vezes, até porque uma vez precisei ficar internado, tomar soro na veia, e aqui na clínica não tem isso. (Consumidor 01)

[...] porque aqui nas clínicas é ótimo, mas só tem consulta e exame, essas coisas que são pequenas né, simplificadas, mas e se a pessoa precisar de um transplante, e se tiver com câncer, vai ter que ir para aquele filme de terror do SUS. (Consumidor 03)

[...] tem muito aparelho lá (no SUS) né, até alguns que nessas clínicas eles não tem, cirurgia também, o negócio é o atendimento mesmo, né? (Consumidora 04)

O último ponto deste primeiro critério está relacionado ao fato da clínica terceirizar o laboratório, o que a permite dar foco e concentrar seus esforços nessas outras questões mais essenciais para o seu funcionamento.

A gente tem laboratório de apoio que é onde faz alguma parte dos exames, entendeu? A gente coleta aqui e transfere pra lá, então a gente tem um custo operacional para isso também. Então, vamos supor, um exame que eu precise fazer, por exemplo, radioimunoensaio, é um tipo de metodologia... Essa radioimunoensaio, o equipamento que faz isso custa 30 milhões de dólares, chutando alto, porque não é esse valor todo, mas é inviável uma clínica desse porte comprar para popular. Então eu contrato você, coeto o sangue e levo para você o sangue desse paciente, para você analisar. (Gestor da Clínica B)

Após a análise deste primeiro critério, o segundo corresponde ao nível de desempenho otimizado. Para ilustrar esse critério, primeiro pode ser fornecido o exemplo da clínica concentrar tanto exames quanto consultas no mesmo local, o que possibilita ao consumidor realiza-los no mesmo dia, caso estejam aptos, evitando o deslocamento que ele teria caso tivesse que realizar a consulta em um local, depois procurar outro lugar para realizar seus exames e ainda buscá-los em um terceiro momento para retornar ao médico. Na clínica popular, por concentrar essas atividades no mesmo local, o paciente tem a possibilidade de realizá-los no mesmo dia e na própria clínica, sem precisar se deslocar, e quando não recebe o resultado na hora, pode buscar quando for fazer a consulta de retorno.

A gente tenta fazer o melhor para o paciente, então ele vai chegar aqui e só não faz o exame se não tiver condições de fazer o exame, se ele não puder fazer o exame por algum motivo, 'ah não está no jejum correto, eu não vim acompanhando', com algum empecilho assim. Mas se ele vier ele vai fazer o exame ou a consulta. Só não vai fazer realmente se não tiver condições, porque a gente não vai fazer um atendimento errado, porque além de prejudicar o nosso trabalho, prejudica também o paciente, porque o retorno dele com certeza vai ser necessário. Se eu fizer um exame de laboratório que ele não esteja adequado, ele vai ter que voltar e fazer o exame de novo, e isso é custo para o paciente, e a gente não quer esse tipo de custo pra ele, a gente quer que ele venha, faça e vá já com aquilo garantido e no dia que ele retornar ele já vai estar com tudo pronto [...] Sim, e alguns (exames) eu entrego até no mesmo dia. (Gestor da Clínica B)

Outro exemplo que evidencia essa questão do desempenho é quando o gestor faz uma comparação com o SUS, afirmando que a clínica popular é muito mais rápida, o que também é notado pelos consumidores.

A parte de clínica médica (do SUS) não tem condições não, não tem como esperar. Por isso que o paciente não quer esperar e vem para o popular, vem pra cá porque é mais rápido e acaba que tem o médico bom, que atende ele e que pode fazer tudo. (Gestor da Clínica B)

(A clínica) É muito melhor e mais rápido, lá não tem hora pra sair e muitas vezes você não é atendido como você gostaria de ser atendido. (Consumidor 01)

Assim, eu vim hoje, eu paguei e vou ser atendida daqui a mais ou menos 40 minutos e no SUS eu vou esperar, nessa especialidade, no mínimo uns 3 meses, se eu conseguir marcar pela internet [...] Se conseguir marcar é mais uns 3 meses. (Consumidora 02)

Aqui é mais agilidade, agilidade, lá demora muito [...] Porque como a gente falou, a gente tem que agradecer muito a Deus que tem essas clínicas assim, porque que se a gente for para um SUS, esperar pelo SUS, sabe o que vai acontecer, naquela 'fila de lixinho' vai morrer, vai morrer, né? (Consumidor 03)

[...] eu mesmo não agendei, cheguei aqui e já tinha vaga, eu vim de longe, de Japaratuba, cheguei aqui peguei a sexta (senha), mas tem vaga né, e no SUS você tem que agendar, 2, 3 meses antes, e as vezes chega e nem sabe se vai ser atendido, e pra quem vem de longe é pior. (Consumidora 04)

[...] lá na Bahia (Estado), eles tem uma clínica e eu sempre me consultava na clínica, na médica que eu ia lá no ginecologista e a clínica lá tem tudo, você não precisa se deslocar pra lugar nenhum, faz exame de laboratório, raio x, ultrassom, você sai da clínica já toda prontinha, não precisa se deslocar para lugar nenhum e eu estava sentindo falta disso aqui em Aracajú, eu não sei se é porque é capital, mas eu tinha que sair de um lugar para outro, sempre se deslocando de um lugar para outro e lá não, você vai, fazia tudo lá, saía de lá tudo prontinho. Aí foi quando descobri que tinha essa rua aqui que também funcionava assim, e fui primeiro nessa clínica aqui [nome da clínica] e depois vim pra cá, para essa médica. (Consumidora 05)

[...] eu vim hoje, hoje mesmo já marquei e vou ser atendido, lá no SUS não é assim, você marca é 1 mês [...] (Consumidor 06)

A consumidora 02, que possui plano de saúde, e a consumidora 04, que já foi usuária, também perceberam que a mesma demora acontece nos planos de saúde.

O problema do meu plano de saúde é esse [...] a consulta é um pouco mais demorada, então, a minha estava marcada para o dia 30, mas eu não esperei porque a minha urgência é maior, por isso que eu vim para o popular. (Consumidora 02)

Eu já tive plano uns anos atrás mas cancelei, está muito caro hoje e tem que agendar também deixar agendado, aquela burocracia toda, as vezes demora também. (Consumidora 04)

Apesar da rapidez no atendimento, o gestor deixa claro que também preza pela qualidade do serviço, o que também é um fator importante.

Eu passo muito para o pessoal que eu quero saber de qualidade. Não adianta eu atender 20 pacientes em 1 minuto porque serão 20 erros. Eu prefiro atender 5 pacientes com qualidade porque eu vou ter 5 acertos, que vão vir mais 5, que vão vir mais 5, então a melhoria no atendimento do paciente é isso, o retorno [...] Ele tem que chegar aqui, chegou, pegou (a senha), é atendido, e saiu, principalmente paciente do interior, ele tem horário para poder voltar pra casa porque ele não quer ficar aqui em Aracaju [...] Você imagina segurar uma pessoa dessa, um senhor, uma senhora, até 14, 15 horas da tarde. Ele não volta mais para você, então se ele chega as 6 horas, quando são 9 horas da manhã ele está indo embora, 10 horas da manhã no máximo, para ele poder comer a 'galinhazinha' dele lá no interior. Quanto antes ele for melhor. (Gestor da Clínica B)

Já o último critério é relativo à redução substancial de custos para o cliente. Apesar deste critério precisar ser visto do ponto de vista do consumidor do serviço, o gestor também observa alguns pontos que ilustram este critério, além do citado anteriormente sobre a questão do mobiliário menos luxuoso, como pode ser observado nos comentários a seguir.

O foco é o atendimento popular, tanto é que a base básica de atendimento aqui é o que?! 90 reais uma consulta, mais ou menos. Hoje, se você for no bairro São José, uma consulta custa 350 reais no mesmo médico. O mesmo médico que atende aqui na unidade popular, que vai atender você aqui, se você for procurar ele lá no São José, você vai pagar 350 reais, e é o mesmo médico. (Gestor da Clínica B)

Essa questão do preço também é percebida pelos consumidores, que já identificaram que a clínica médica popular é uma opção mais acessível para eles.

Os valores tem algumas clínica que estão assim, iguais, aqui na rua, mas aí no meu caso o que me fez optar por aqui foi realmente o atendimento que eu poderia também ir em outras que o valor é o mesmo, mas eu já tinha feito aqui, gostei do atendimento então vim aqui por isso. Se eu for comparar com outros lugares, como as clínicas lá do São José, que não tem esses preços daqui, é mais, mais caro, não é pra mim não. (Consumidor 01)

Até que eu achei um preço acessível, realmente não foi abusivo porque qualquer outra clínica que você vai por aí que tem um pouquinho mais de nome o valor é triplicado. [...] Ah, com certeza, é, um valor muito mais alto (em clínicas tradicionais), o ortopedista atende na [nome de outra clínica médica popular] e atende no plano de saúde e são valores totalmente diferentes. (Consumidora 02)

Ah, os preços são todos iguais aqui nas clínicas, eles se combinam, os preços são parecidos [...] eu sei que se não for clínica popular, não é para o meu bolso, e pra pagar plano de saúde então... só se eu ganhasse na loteria. (Consumidor 03)

Aqui dá pra pagar [...] eu já fui pro São Lucas (hospital), que é bem mais caro que aqui, uma urgência lá é sempre caríssimo. Tem médico que atende aqui e atende lá também, e eu já fui pra um otorrino aqui na [nome de outra clínica médica popular] e que atende na [nome de uma clínica tradicional], e lá o preço é bem mais alto que aqui, na época eu paguei R\$250 na consulta e aqui eu paguei R\$100, muita

diferença, lá eu acho que é o luxo que é mais confortável e tal, né?! (Consumidora 04)

Tá bom, tá ótimo, o preço tá bem. Varia muito de médico pra médico, entendeu? Porque aqui no Siqueira Campos o preço é esse, parece que eles estão assim, optaram todo mundo botar esse preço e no [nome de um centro tradicional] tem médico que é bem mais caro lá. (Consumidora 05)

Tem médico que tende aqui e lá na [nome de uma clínica tradicional], mas lá é bem mais caro, a [nome de outra clínica tradicional] lá do São José, acho que é mais caro, faz tempo que fui lá né, foi na primeira vez que estava pesquisando pra fazer a punção da tireoide, e quando eu vi os preços lá eu achei muito caro, não me lembro agora quanto era mas era bem mais caro que aqui na rua. (Consumidor 06)

Foi possível notar também que muitos consumidores (01, 02, 03, 05) relataram que percebem que as clínicas populares praticam preços bem parecidos entre si.

Além desse ponto, também foi observado pelo gestor da clínica B que a clínica não precisa fazer altos investimentos em decoração ou em materiais mais sofisticados para o seu ambiente, seu mobiliário, por exemplo, justamente por ter o objetivo em proporcionar o atendimento ao cliente, mas sem oferecer luxo, o que tornaria o serviço mais caro, se encaixando, portanto, neste critério. O gestor faz essa comparação com outras clínicas tradicionais ou consultórios particulares, que não são populares, expondo essa diferença, o que também foi percebido pela consumidora 04.

Se você for para uma região no bairro São José (bairro onde tem muitas clínicas tradicionais, que não são populares) o ambiente é diferente. Tudo bem, o ambiente é de clínica, tem cadeira, recepção, só que o luxo é outro, entendeu? O luxo é outro, é birô de vidro, são uns exemplos bestas, as cadeiras são acolchoadas, então você (cliente) acaba pagando por isso. No popular não, são cadeiras de plástico, são espaços menores, mas que tem o mesmo âmbito, como eu disse a você, o médico que atende aqui atende lá [...] E da mesma forma cumpre o objetivo principal, que é atender o cliente de qualquer jeito, entendeu? (Gestor da Clínica B)

[...] lá (clínica tradicional) o preço é bem mais alto que aqui, na época eu paguei R\$250 na consulta e aqui eu paguei R\$100, muita diferença, lá eu acho que é o luxo que é mais confortável e tal, né?! (Consumidora 04)

Por último, além do critério da redução substancial de custos, outro critério que é comum de acontecer nas inovações frugais, de acordo com Weyrauch e Herstatt (2016), apesar de não ser um critério essencial, é o da economia de escala, que foi identificado na clínica B e fica evidente no seguinte trecho:

E tem a questão da economia de escala, de atender muita gente, então você acaba diminuindo (o custo), então no que você dilui, você lucra. [...] Quanto mais eu tiver, por exemplo, com um kit, eu consigo fazer 200 exames. Então se eu atendo 200 eu faço com 1 kit só e no outro dia eu faço outro 200, com outro kit. Se eu fosse fazer 1 kit a cada 10 atendimentos, prejuízo, se eu faço 1 para 200 não é prejuízo, é mais lucrativo, aí você consegue diminuir mais o seu custo. (Gestor da Clínica B)

Desta forma, o Quadro 19 a seguir, resume os principais aspectos dos 3 critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016) para a definição da inovação frugal na clínica B.

**Quadro 19:** Critérios estabelecidos por Weyrauch e Herstatt (2016) na Clínica B.

<b>CLÍNICA B</b>	<b>Foco nas Funcionalidades Básicas</b>	<b>Nível de Desempenho Otimizado</b>	<b>Redução Substancial de Custos</b>	<b>Economia de Escala</b>
<b>Características Identificadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nas consultas e exames;</li> <li>- Não realiza exames ou procedimentos muito complexos;</li> <li>- Terceirização de atividades;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de fazer consultas e exames no mesmo local;</li> <li>- Rapidez na marcação de consultas e exames;</li> <li>- Agilidade na entrega de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores das consultas e exames mais baratos;</li> <li>- Mobiliário mais simples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucro com base no volume de atendimentos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Desta maneira, o que se pode perceber após a análise, é que a inovação frugal da clínica médica popular B se manifesta através dos seus serviços oferecidos para a população, como as consultas e os exames, porém, ela é proporcionada por um modelo de negócio criado para sustentar essa inovação frugal.

Na sequência será analisado o PDC na clínica B.

#### 4.2.2 Processo de Decisão de Compra

Após ter sido feita a identificação dos critérios de inovação frugal na clínica B, a partir da próxima seção será detalhada as etapas dos processo de decisão de compra dos consumidores da clínica, se iniciando pela primeira etapa deste processo.

##### 4.2.2.1 Reconhecimento de Necessidades

A primeira etapa a ser estudada na clínica B corresponde à primeira fase do processo de decisão de compra, a de reconhecimento de necessidades. Praticamente todos os consumidores da clínica relataram estarem procurando a clínica por uma necessidade interna,

seja para uma consulta ou um exame de rotina ou então por conta de algum problema de saúde.

Foi uma consulta de rotina, eu não percebi nenhum problema de saúde, mas eu sei que é importante ir no médico as vezes, só para ficar sem nenhuma preocupação. Isso, eu mesmo que percebi (essa necessidade). (Consumidor 01)

Na verdade porque eu estou com uma urgência porque na verdade eu estou sem conseguir dormir direito com isso na cabeça então foi isso que me fez vir mais rápido ao médico, por um problema de saúde que eu estou sentindo, foi isso. (Consumidora 02)

Foi uma consulta de rotina, anual, né? Depois de uma idade todo ano tem que ir no médico, eu não gosto não, mas fazer o que? Como eu não tinha ido ainda, percebi que já era hora de vir né, aí procurei. (Consumidor 03)

Pra minha filha, porque ela estava precisando né, reparei que ela estava gordinha, tem que dar uma maneirada, então achei que era importante trazer ela aqui para o médico avaliar se isso era normal. Não, de rotina mesmo (consulta). (Consumidora 04)

É, problema assim de colesterol, essas coisas todas que a gente tem que acompanhar né, e tenho tireoide, esses negócios todo que tem que ter um acompanhamento sempre, todo ano tem que fazer, e eu sei que já estava na época. (Consumidor 06)

Apenas a consumidora 05 relatou ter recebido um estímulo externo, do seu marido, para procurar a clínica, como pode ser visto em seu relato.

Pra ser sincera eu já tinha esquecido que tinha que vir na médica pra fazer essa consulta de rotina, mas meu marido ficou lembrando isso na segunda, na terça, na quarta, na semana passada toda, ficou falando ‘você tem que ir’, eu não estava com muita vontade não, mas peguei e vim logo. (Consumidora 05)

Portanto, os consumidores da clínica B parecem perceber internamente a necessidade de buscarem a clínica para a realização de algum serviço, isso fica ainda mais evidente quando o cliente relata ter percebido algum problema de saúde, como a consumidora 02. Apenas uma consumidora teve essa percepção da necessidade vinda de um estímulo externo, seu marido, que a incentivou e ficou lembrando sobre essa necessidade de buscar a clínica.

Com relação as expectativas geradas pelos consumidores muitos relataram que criam uma expectativa com relação ao atendimento da médica e também por parte dos funcionários.

A de ser bem atendido, que todo mundo gosta de ser bem atendido e na verdade aqui atendeu as minhas expectativas que as meninas são bem atenciosas, o atendimento é bom, o médico também é bom, é isso. (Consumidor 01)

Assim, né, a expectativa de melhorar, sempre melhores né, procurar sempre algo de melhor pra nossa saúde né, e eu encontrei aqui com a médica, eu gostei dela

bastante, mas antes era essa aí, do atendimento, da atenção que eu estava esperando, olhando tudo certinho, examinando. (Consumidora 04)

Outros consumidores, além da questão do bom atendimento, ainda relataram a necessidade de ficarem menos tempo aguardando para serem atendidos.

Só um bom atendimento e rápido, para ir logo pra casa. (Consumidor 03)

Aqui essa médica sempre eu venho pra ela já, doutora [nome da doutora], ela já tem o meu histórico, porque quando eu trabalhava eu vinha sempre pra ela que eu não tinha tempo de ir pro posto né, aí ela já tem meu histórico todo né, ainda tem mais o atendimento mais rápido do que lá no posto, na questão de espera né, aqui é menos tempo. Então, tinha isso, de ser mais rápido, bem atendida pela médica, acho que só essas coisas mesmo. (Consumidor 06)

O consumidora 05 contou que também tinha uma expectativa com relação à questão da forma como é feita a organização do atendimento, pois ela tinha uma expectativa de que fosse marcado e não por ordem de chegada.

Bom, é o que a maioria das clínicas tem né, esperava isso mesmo, eu só gostaria que fosse por ordem de chegada marcado, tipo, como tem outras clínicas lá no centro da cidade (que não são populares), são duas etapas da manhã, você faz uma pré-consulta, depois você vai no atendimento, aqui você tem que vir pessoalmente marcar, por ordem de chegada, assim desse outro jeito seria mais rápido ainda, e também ser bem atendido, com um sorriso no rosto pela recepção e também pela médica, ser bem examinado, era só isso a minha expectativa. (Consumidora 05)

Já a consumidora 02 não relatou nada relacionado a questão do atendimento e nem à questão da agilidade, no caso dela, por estar com uma urgência de saúde, ela só queria ter o seu problema identificado.

Nessa clínica aqui, assim, eu vim porque o médico que eu vim procurar não encontrei e a menina me indicou que aqui tinha um médico muito bom então foi por isso mais que eu vim pra essa clínica específica. Mas espero sair daqui com alguma resposta para o meu problema, é isso que eu quero, porque eu vim da outra vez, fui atendida, fiz os exames que o médico falou pra fazer e agora estou voltando pra ele ver e me dizer o que é. (Consumidora 02)

Muitas foram as expectativas relatadas pelos consumidores da clínica B, sendo a questão do atendimento, tanto por parte dos médicos quanto pelos funcionários, uma das mais percebidas ao longo das entrevistas, aparecendo também a questão da rapidez na espera pela consulta ou exame, a de resolução do problema de saúde e também de uma organização diferente com relação ao agendamento das consultas.

Percebe-se portanto, que os clientes têm essa necessidade de serem bem atendidos, pelos funcionários da clínica em si e, principalmente, pelos médicos, que tem um contato mais

direto com esses pacientes, que acabam procurando novamente o médico quando gostam do profissional. Além disso eles não querem perder muito tempo do seu dia na clínica, portanto, a questão da espera também é um ponto crucial. Em virtude deste último ponto, apareceu a questão da consumidora que sugeriu o agendamento do atendimento, provavelmente pelo fato da consumidora ter gostado ou estar mais acostumada à esse tipo de agendamento, porém, é comum que nas CMPs a consulta seja por ordem de chegada.

O Quadro 20 abaixo resume as principais informações que foram relatadas pelos clientes da clínica B durante esta etapa de Reconhecimento de Necessidades, relacionadas a sua motivação para consumir os serviços ofertados pela clínica e também as suas expectativas com relação ao mesmo.

**Quadro 20:** Síntese da Etapa de Reconhecimento de Necessidades na Clínica B

<b>1ª Etapa do PDC</b>	<b>Reconhecimento de Necessidades</b>
<b>Motivação Para Consumir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna (Identificação de problema de saúde)</li> <li>- Interna (Consulta de rotina)</li> <li>- Externa (Marido da consumidora)</li> </ul>
<b>Expectativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários)</li> <li>- Rapidez na espera pelo atendimento</li> <li>- Resolução do problema de saúde</li> <li>- Consulta por marcação</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na sequência será detalhada a etapa de busca de informações.

#### 4.2.2.2 Busca de Informações

Após a primeira etapa do processo de decisão de compras, a segunda corresponde à fase de busca de informações pelos consumidores.

Inicialmente, foi questionado como os consumidores tomaram conhecimento dos serviços oferecidos pela clínica médica popular. Percebeu-se que a indicação costuma ser algo que leva os consumidores até a clínica B, conforme o relato dos mesmos:

A moça da outra clínica que me indicou. Eu era sempre atendida num outro médico que trabalha em outra clínica aqui da rua, mas ele não está atendendo lá, aí fui em outras clínicas aqui da rua pra procurar outro médico e a moça da última clínica falou que o daqui era bom e eu vim. (Consumidora 02)

Por indicação da doutora [nome da doutora que trabalha na clínica] que eu venho, foi uma amiga que me indicou não foi nem pela clínica, foi mais pela médica. (Consumidora 05)



É, doutora [nome da doutora que trabalha na clínica] eu conheci assim, com pessoas me indicando né, pessoas que já tinha ido, colega, aí eu vim, gostei e quando não consigo lá (no posto de saúde) eu venho pra cá. (Consumidor 06)

Alguns pacientes também relataram terem conhecido o serviço oferecido pela clínica através de pesquisas feitas por eles, de maneira presencial.

Foi através de pesquisa que eu mesmo vim, fiz a pesquisa, fui em várias clínicas, aí gostei do atendimento, gostei dos preços e aí a primeira consulta foi com a minha mãe, gostei e fiquei vindo. Procurei por aqui, e pelos bairros da cidade que tem clínicas, aqui, lá no bairro São José, e gostei daqui. Não fiz busca pela internet não, só presencial. (Consumidor 01)

Aleatório mesmo, eu vim aqui, procurei uma especialista e aí vim, gostei e estou até hoje, já tem mais de ano que eu estou aqui, que eu venho pra ela. Como eu já conhecia que aqui pela rua tinha muitas clínicas, resolvi entrar aqui para ver se tinha o endocrinologista. (Consumidora 04)

Um dos consumidores relatou ter conhecido os serviços oferecidos pela clínica através do encaminhamento feito pelo SUS para a clínica B, para a realização de algum exame.

Que eu fui encaminhado uma vez pra aqui pelo SUS, aí vim uma primeira vez e agora estou vindo pela segunda, através do médico, que era do SUS e me encaminhou pra cá para fazer exames. (Consumidor 03)

Em seguida foi perguntado aos consumidores como eles buscaram informações sobre a clínica B. O consumidor 01 e a consumidora 04 relataram que estavam fazendo buscas presenciais nas fontes comerciais e acabaram encontrando a clínica desta forma, por gostarem do ambiente:

Procurei por aqui, e pelos bairros da cidade que tem clínicas, aqui, lá no bairro São José, e gostei daqui. Não fiz busca pela internet não, só presencial, como eu estava fazendo busca por aqui, fui entrando aqui nas clínicas, vendo o ambiente, pegando o papelzinho pra lembrar depois, mas acabei gostando daqui, então me informei com a recepcionista se tinha o médico que eu queria, e fiquei aqui. Quando voltei pra casa até entrei na internet porque queria ver o site da clínica, porque no panfleto tinha o site, mas não consegui entrar, estava dando erro, então deixei. Era só de curiosidade mesmo, queria ver o site, mas já tinha todas as informações que eu queria. (Consumidor 01)

Eu sempre venho aqui para a rua né, para as clínicas daqui, sempre utilizo, então eu entrei aqui, vi o ambiente melhor, tal, menos pessoas, perguntei na recepção se tinha algum papel com o nome da clínica, vi que tinha o que eu queria, perguntei ao rapaz sobre o preço, quando eram os dias de consulta e aí eu gostei daqui e fiquei, acabei ficando. (Consumidora 04)

O consumidor 06 também relata que foi pessoalmente a clínica, mas que também buscou informações com uma pessoa próxima.

Depois que minha colega de onde eu trabalhava comentou da clínica, eu vim pessoalmente, eu trabalhava aqui perto, no Siqueira mesmo, aí eu vim pessoalmente pra ver como era aqui e pegar mais informações, e minha amiga também me falou da médica, que ela atendia bem, era atenciosa, me passou esses detalhes. (Consumidor 06)

Por outro lado, a consumidora 05 conta que fez essa busca através de uma amiga e também ligando para a clínica.

Falando sobre a médica endocrinologista, ela (amiga) me falou que uma amiga dela se consultava com a doutora [nome da doutora] aí eu procurei ver com ela onde a doutora [nome da doutora] atendia e foi aqui na [nome da clínica B]. Eu liguei, foi ligação mesmo, só pesquisei assim, com essa amiga e ligando. [...] Sim (sentiu mais confiança), porque já tenho um resultado, ela gostou do resultado do trabalho que a médica fez com ela, então é um exemplo né, quando a pessoa tem resultado é sinal de que a médica é boa. (Consumidora 05)

Já o consumidor 03, conta que por ele ter sido uma indicação do SUS, ele já veio direto para a clínica em sua primeira vez e, na segunda, ele foi novamente ao SUS, mas apenas para perguntar se o médico que atendia na clínica era bom.

Não precisei buscar não, só na indicação do médico eu já vim direto, na primeira vez, mas foi exame e não precisei pagar porque foi pelo SUS. Dessa vez agora foi consulta, mas não busquei preço, porque o preço é tudo igual aqui na rua Bahia, é, tudo corresponde um com o outro. Eu só perguntei lá no SUS se o médico daqui era bom e lá me falou que esse médico era bom sim, aí eu vim. [...] É, (sentiu confiança) porque os médicos conhecem as clínicas tudo, né? Então ele sempre indica as melhores, deu mais confiança. (Consumidor 03)

Diferente dos clientes anteriores, a consumidora 02, não buscou informação nenhuma, pois ela precisava ser atendida com urgência, ela apenas confiou na indicação de uma pessoa que trabalhava em uma outra clínica e comentou com ela sobre o médico, mesmo sem conhecê-la.

Não busquei outra informação não, nem preço, nada, pela minha urgência e a especialidade foi só aqui que encontrei, então já fiquei aqui. Também não teve nada de propaganda, só a menina (que trabalha na outra clínica) [...] Como o médico que eu queria já não estava mais na clínica lá, ela me indicou que aqui tinha um bom, eu só procurei a questão do médico, só perguntei a ela se era bom mesmo. Como eu não conheço essa moça, eu não posso dizer que confiei 100% nela, mas é aquilo, no meu desespero pra encontrar o médico eu precisei acreditar na palavra dela. (Consumidora 02)

Em seguida foi perguntado aos consumidores o que eles estavam querendo saber sobre a clínica, as principais dúvidas que eles possuíam, prevalecendo bastante a questão sobre o

médico e sobre o atendimento. Além disso, foi questionado ainda se eles tiveram algum tipo de dificuldade para encontrar o que precisavam e a maioria dos consumidores não relatou nenhuma.

A questão do médico que eu queria, da especialidade, se tinha mesmo aqui, quem era o médico e se estava atendendo. [...] Não, não, até que foi tranquilo saber de tudo, como a menina já tinha me indicado eu vim direto e a moça aqui me atendeu muito bem, então só marquei a consulta na hora mesmo, depois fiz o exame e hoje voltei e estou esperando ser atendida. [...] Foi fácil, quem trabalha em recepção assim precisa ser bem informado das coisas. (Consumidora 02)

É porque eu também moro distante, né? Mas aqui por essa área é sempre mais perto pra mim, então só perguntei do dia que ele atendia para não vir aqui a toa, né? O local influi muito. [...] De jeito nenhum, o rapaz me falou o dia, foi até fácil. (Consumidor 03)

O atendimento né, e o preço também tem que procurar o preço né, e aí acabei ficando por aqui, por esses motivos, gostei do atendimento do pessoal e o preço estava bom. E a questão do médico, quando entrei aqui também queria saber se tinha endocrinologista, e o dia de consulta dele. Não foi difícil não, tem sempre os atendentes que atendem bem, dá sempre informações que a pessoa precisa. (Consumidora 04)

Para saber o dia que ela atendia aqui na clínica e também o preço, foi só isso e gostei de tudo, porque eu acho que é desde 2012 que eu lembro, que me consultava com ela, nessa clínica. Vim aqui, me informei, eu só...o que eu queria mesmo era ser atendida né, e fui muito bem atendida e fiquei com ela. [...] Não teve nenhuma dificuldade, o pessoal que trabalha ali na recepção sabe falar tudo que eu preciso e sempre tiram as dúvidas que eu tenho. (Consumidor 06)

Apenas o consumidor 01 relatou um problema com o site e a consumidora 05 fez uma observação que poderia tornar mais fácil o acesso às informações, pois relatou não gostar de utilizar o telefone.

Era assim, pra ver se tinha os médicos, as especialidades que eu queria, que eu estava necessitando no momento e também, claro, os valores, que a gente pesquisa também a questão de valores porque o negócio tá difícil, né? Não só isso, mas como eu já falei anteriormente um bom atendimento também, é muito importante, um atendimento de qualidade, então também perguntei se o médico era bom, se tinha muitos pacientes, porque quando o médico é bom ele tem a agenda cheia, pode ter certeza disso. [...] Não foi difícil, me informaram tudo certinho aqui. Só teve a questão do site, como te disse, não que isso foi um problema, só queria ver de curiosidade mesmo, pra conhecer mais e não estava funcionando. (Consumidor 01)

Foi só a questão da médica, queria ir numa médica boa e minha amiga falou dessa. Como foi a amiga dela que veio, ela não sabia o preço, por isso tive que ligar. Quando liguei pra cá foi só pra saber o valor mesmo, a gente sempre questiona o valor né, da consulta, e o valor tá adequado, e também perguntei o dia das consultas, foi nessa hora que me falaram o dia e que também era por ordem de chegada. [...] Não foi difícil não, porque hoje em dia no telefone você encontra tudo né, e aqui a gente não encontra muito o telefone ocupado, sempre atende rápido, está sempre disponível. Mas seria mais fácil se eles colocassem essas informações em algum lugar, porque não gosto muito de ficar ligando. (Consumidora 05)

Foi perceptível nesta etapa que a questão da indicação é muito comumente utilizada pelos clientes da clínica B, que buscaram informações principalmente com outras pessoas, sejam elas amigos ou até mesmo pessoas desconhecidas, como relatado pela consumidora 02. Pelo fato da clínica B ter uma parceria com o SUS, o encaminhamento também se revelou como uma forma de tornar a clínica mais conhecida, tanto que posteriormente o consumidor 03, após o seu encaminhamento gratuito pelo SUS, acabou retornando à clínica dessa vez para pagar por uma consulta.

A questão da pesquisa presencial também se mostrou relevante, pois permitiu aos consumidores acessarem diretamente a fonte comercial, e alguns consumidores revelaram ter gostado do ambiente e do atendimento, o que forneceu para esses consumidores uma prévia, uma primeira impressão positiva da clínica, pelo fato deles estarem experimentando uma parte do serviço.

As próprias pessoas que fizeram as indicações também foram um tipo de fonte utilizada na clínica B, o que deixou os consumidores mais seguros em sua busca. Além disso, o telefone também foi outra fonte comercial utilizada. Sobre as informações, muitos consumidores relataram que buscaram os preços, o que mostra que esse é um ponto importante para os consumidores.

Outro item muito procurado também é sobre os próprios médicos, os consumidores tem dúvidas sobre quem é o profissional e sobre como é o seu atendimento. Além disso, também apareceram dúvidas sobre os dias e horários de atendimento e também sobre a oferta de especialidades da clínica.

Dois consumidores relataram certa dificuldade, um com o fato do site da clínica não estar funcionando, apesar de constar no panfleto e outro que, por não gostar de fazer ligação, afirmou que seria interessante se a clínica fornecesse informações condensadas em um só lugar. Estes depoimentos apesar de terem vindo de pessoas diferentes, podem ser vistos como uma sugestão, pois talvez a clínica pudesse colocar o site em funcionamento e nele condensar as principais informações procuradas pelos consumidores. O quadro a seguir resume os principais itens desta etapa de busca de informações na clínica B.

**Quadro 21:** Síntese da Etapa de Busca de Informações na Clínica B

<b>2ª Etapa do PDC</b>	<b>Busca de Informações</b>
<b>Como conheceram a CMP</b>	- Através de indicação (Amigos, funcionária de outra CMP) - Pesquisas presenciais - Encaminhamento do SUS
<b>Tipos de Fontes utilizadas</b>	- Pessoal (As próprias pessoas que fizeram as indicações) - Comercial (Telefone, A própria clínica – busca presencial)

<b>Tipos de Informações Buscadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço</li> <li>- Informações sobre os médicos</li> <li>- Dias e horários de atendimento</li> <li>- Oferta de especialidades</li> </ul>
<b>Dificuldades Relatadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de site</li> <li>- Falta de um meio com informações condensadas</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A próxima etapa analisada constitui a etapa de avaliação de alternativas pré-compra.

#### 4.2.2.3 Avaliação de Alternativas Pré-Compra

Com relação à terceira etapa do processo de decisão de compra, inicialmente foi perguntado aos consumidores da clínica B, como eles faziam quando precisavam de alguma consulta médica antes de conhecer o serviço oferecido pela clínica.

Foi observado que a maioria dos consumidores utilizavam o serviço de outras clínicas populares, como foi o caso das consumidoras 04 e 05. A consumidora 04, que não possui mais plano de saúde, ainda destaca a questão do atendimento no público e nas clínicas populares, mas demonstra que ser consultada e receber um bom atendimento do médico é o mais importante, independente de onde o cliente vá. A consumidora 05 revela que morava no estado vizinho, na Bahia, e que lá frequentava outra clínica popular e quando se mudou para Aracaju até recebeu uma indicação para uma médica, mas que ela desistiu por não ser uma clínica popular, e depois tomou conhecimento das clínicas do bairro.

Particular, sempre particular que não tenho mais convênio né, então tem que correr atrás. Mas particular que eu digo é aqui nas clínicas mesmo. Geralmente posso falar que o atendimento é, assim, diferente do público né, porque no público você sabe como é, mas médico é médico, para mim serve qualquer um, seja do público ou particular o importante é o atendimento né, primeiro você ser atendido e o atendimento do médico ser bom. (Consumidora 04)

Eu ia em uma clínica onde eu morava, que também era popular, mas sempre por indicação também, porque eu não sou daqui eu sou da Bahia [...] Então antes me indicaram uma médica que achei cara, e também era consultório particular, então eu ia ter que ir na médica, depois procurar outro lugar pra fazer exame e mais não sei o que, aí eu não queria isso. É, porque lá na Bahia, eles tem uma clínica e eu sempre me consultava na clínica, na médica que eu ia lá, no ginecologista, e a clínica lá tem tudo, você não precisa se deslocar pra lugar nenhum, faz exame de laboratório, raio x, ultrassom, você sai da clínica já toda prontinha, não precisa se deslocar para lugar nenhum e eu estava sentindo falta disso aqui em Aracaju. Eu não sei se é porque é capital, mas eu tinha que sair de um lugar para outro, sempre se deslocando de um lugar para outro e lá não, você vai, fazia tudo lá, saía de lá tudo prontinho. Aí foi quando descobri que tinha essa rua aqui que também funcionava assim, e fui primeiro nessa clínica aqui [nome de outra clínica popular] e depois vim pra cá, para essa médica. (Consumidora 05)

Além de irem a clínicas populares, como as consumidoras anteriores, os consumidores 01, 03 e 06 relataram já terem ido também ao SUS. Os consumidores 01 e 03 relataram um pouco da experiência que tiveram no SUS, que se mostrou negativa na questão do atendimento, apesar de que as vezes não tem como o consumidor fugir disso, como em casos mais graves.

Eu já fui em SUS também, já fui em posto de saúde, já. Esses lugares a gente passa por muita coisa, o atendimento parece que as pessoas, eu não vou generalizar né, mas as vezes você não é bem atendido só porque você não está pagando as vezes as pessoas ignoram as pessoas que estão ali para o atendimento, tem várias questões. [...] Isso, antes de conhecer a clínica eu cheguei a ir em outras clínicas aqui também, e antes ia no SUS também algumas vezes, até porque uma vez precisei ficar internado, tomar soro na veia, e aqui na clínica não tem isso, né? (Consumidor 01)

Ia só para o SUS, mas o SUS demora muito. O SUS é o seguinte, você vai preparando o atestado de óbito, vai pro SUS e prepara o atestado de óbito logo, você fica lá mesmo. Mas depois que conheci aqui a rua, fiquei vindo só pra cá, para as clínicas que tem aqui, já fui em várias. (Consumidor 03)

O consumidor 06, também identifica alguns problemas do SUS, principalmente sobre dificuldades com o atendimento, a burocracia, porém, afirma que se a pessoa tiver disponibilidade de tempo, até consegue ser atendido.

Bem, eu também já fui na [nome de outra clínica popular], já fui atendido na [nome de outra clínica popular], que tem uns médicos bom lá também e sempre no SUS, esses dois, ou aqui, na [nome de outra clínica popular], ou nos dois. Do SUS graças a deus o pessoal reclama muito né, mas eu acho que na medida do possível você é atendido né, então, precisa melhorar muitas coisas. Essa situação que está mesmo ali o Abel Nunes está terrível né, porque mesmo assim é dividido em áreas, mas se sai um médico de uma área, eu acho que eles tem que colocar você na área do outro pra que você não deixe de ser atendida, né? Aí tem umas coisas assim, mas o nosso Sistema Único de Saúde dá pra levar, se você tiver tempo, né? (Consumidor 06)

Apenas a consumidora 02, além das clínicas populares, relatou utilizar o particular, através do seu plano de saúde, mas que procurou a clínica por conta da sua necessidade de um atendimento com urgência.

Eu também tenho plano de saúde, aqui mesmo nas populares eu venho poucas vezes, mas eu vim dessa vez por ser urgência e eu não poder esperar pelo plano de saúde. Esse médico que eu costumava ir atende no particular, eu consultava no particular com ele e já sabia que ele atendia nessas clínicas aqui da rua, aí pela urgência eu vim direto aqui mas parece que ele não está mais na clínica que eu fui antes, não sei em qual ele está atendendo agora. O grande problema do particular é a demora pra conseguir marcar, não é sempre que tem vaga perto, tem que esperar e as vezes fica difícil. (Consumidora 02)

Em seguida, foi questionado quais as opções que os consumidores consideraram utilizar antes de decidirem ir à clínica B, buscando entender ainda os motivos que levaram os consumidores a essa escolha. Os consumidores 01, 03 e 04, revelaram que consideraram apenas a clínica B, conforme mostra seus depoimentos. A consumidora 04 ainda revelou que não considerou a opção particular por conta do preço.

Não cheguei a pensar em ir no SUS ou outra clínica não, porque gostei daqui, então só pensei em ser atendido aqui, nem passou pela minha cabeça outra opção. Acho que o atendimento aqui é muito melhor. É muito melhor e mais rápido, lá não tem hora pra sair e muitas vezes você não é atendido como você gostaria de ser atendido. (Consumidor 01)

O que eu posso dizer é que o SUS eu nem pensei, e até conheço várias clínicas, mas agora eu venho pra essa aqui quando eu quero ir nesse tipo de médico, então foi só essa que pensei mesmo. Por questão de atendimento, o médico, todos atendem bem né, o médico e na recepção também são bem educados, isso é o que mais importa e aqui é mais agilidade, agilidade, lá demora muito. (Consumidor 03)

Geralmente eu sempre procurava muito a [nome de uma clínica popular], a [nome de outra clínica popular], mas aí eu gostei dessa médica aqui, da endocrinologista e aí eu fui ficando por aqui mas eu procuro as outras clínicas também para outras especialidades, porque eu vou muito pela questão do médico também, tem médico que eu gosto mais lá, outro mais aqui [...] No SUS eu nem pensei, porque o tempo é pouco e muito cheio, tem que agendar pra 1 mês, 2 meses, 3 meses, e aí a demora é muito grande e aí quando a pessoa tem pressa a saúde não se brinca né, o atendimento é péssimo lá, o médico nem olha, ali mesmo pergunta o que você tem e tá acabado, né. Mas encontra alguns médicos bons... Minha filha quando era bebê o pediatra dela era do SUS e ele atendia muito bem, bem mesmo, dele eu não tenho o que falar, mas é difícil encontrar. No particular eu também não pensei porque a consulta é cara. Eu já tive plano uns anos atrás mas cancelei, está muito caro hoje e tem que agendar também deixar agendado, aquela burocracia toda, as vezes demora também. Mas quando a gente tá chegando na idade tem que fazer outro, mas deixa ela se formar primeiro porque o gasto agora tá grande. Por isso pensei só nas clínicas, ainda bem que a gente tem elas. (Consumidora 04)

Já os consumidores 02 e 05 consideraram ir em outras CMPs, sendo que a consumidora 02 também chegou a considerar o seu plano de saúde, porém a urgência do seu caso a fez desistir dessa opção.

Na outra clínica, aqui da rua Bahia, a [nome da clínica], como eu comentei, até cheguei a ir lá e pelo meu plano. O SUS realmente é a última opção, última das últimas opções mesmo. Porque assim, você vê, pelo plano de saúde eu vou esperar 20 dias para ser atendida, imagina pelo SUS, né? Da minha especialidade, o médico que eu quero pode botar muito tempo, muito tempo mesmo. [...] Assim, eu vim hoje (na clínica B), eu paguei e vou ser atendida daqui a mais ou menos 40 minutos e no SUS eu vou esperar, nessa especialidade, no mínimo uns 3 meses, se eu conseguir marcar pela internet [...] Se conseguir marcar é mais uns 3 meses. (Consumidora 02)

Pensei, na clínica em frente a [nome de outra clínica popular], mas não gostei da endocrinologista de lá não, fui uma vez e não gostei do atendimento dela, aí depois eu vim pra cá. [...] Por causa da médica (optou pela clínica B), da doutora [nome da doutora], a endocrinologista. (Consumidora 05)

O único consumidor que relatou ter considerado o SUS dentre as suas opções foi o consumidor 06, tendo inclusive tentado inicialmente seu atendimento pela rede pública, porém, como não conseguiu, buscou a clínica B.

Foi o que eu comentei, eu até fui no SUS, mas lá estava com falta de médico pra atender, pois a médica estava com depressão, e não queriam me passar para outra área, então, como eu já conhecia a médica daqui, corri pra cá. [...] Eu vim hoje, hoje mesmo já marquei e vou ser atendido, lá no SUS não é assim, você marca é 1 mês, marquei minha consulta era dia 17 de junho a médica não foi, aí remarquei pra 17 de agosto, semana passada eu estive lá e ela também não foi, aí foi que me informaram que a médica estava doente, está com depressão, está não sei o que, aí pedi pra ser transferida pra outra área, mas disseram que não podia, que não tinha diretora no momento, você perde muito tempo lá, né?! [...] Tem que estar disponível o dia todo, porque você pode acabar chegando lá cedo e só sair a tarde. Aqui pode até demorar um pouco se tiver muita gente na frente, médico bom é assim, mas mesmo demorando um pouco não é igual lá não, nossa, nem se compara. (Consumidor 06)

Com relação aos atributos considerados pelos consumidores como os mais importantes, que os levaram a optar pela clínica, a questão do médico ficou bem evidente, o que indica certa fidelidade aos médicos, tanto como o preço, a facilidade de se conseguir atendimento, agilidade na espera pelo atendimento e, no caso da consumidora 02, a questão da urgência em conseguir uma consulta, acabou sendo o principal, pois a clínica popular tem essa facilidade de poder chegar e ser atendido.

Gostei do atendimento como já falei, vou repetir, preço também comparado as outras, assim, tem algumas que está igual mas aí vem a questão do atendimento mesmo, e localização também, pra mim ficou fácil, tive que andar menos aqui e também porque aqui a gente não espera muito pra ser atendido. [...] A mais importante foi o atendimento, os funcionários aqui são atenciosos com a gente. (Consumidor 01)

É como eu lhe disse, é a urgência do atendimento, a disponibilidade de ter a vaga e o médico aqui, é você chegar e ser atendido no mesmo dia, isso pra mim foi fundamental, a urgência foi o principal. E não posso esquecer da rapidez também, da outra vez cheguei, mal me sentei e já fui chamada, foi bem rápido. (Consumidora 02)

Pra ser atendido mais rápido, né, porque a doença pode crescer aí você tem que procurar logo pra cortar ela né, isso foi o principal e para ter um pouco mais de conforto que no SUS, eu sou de idade, imagina ficar lá esperando em pé horas e mais horas? (Consumidor 03)

Então pra mim foi a médica mesmo, essa questão da localização, que fica bem localizada aqui na rua, não preciso andar muito, e acho que só isso. Não consigo dizer a mais importante, pra mim é igual, a médica e a localização. (Consumidora 04)

Ah, o trabalho da médica, a dedicação dela, ela é uma profissional muito boa. Todo mundo que vai no médico, quer ser bem examinado, quer tirar suas dúvidas, quer que o médico dê atenção, seja gentil, ainda mais porque questão de saúde é delicado, precisa ter essa empatia pelo paciente, tratar ele muito bem pra ele se sentir acolhido. [...] Olhe, deixa eu te falar, o preço tá acessível, o lugar que você for por aqui realmente é esse preço [...] então eu vou bater na mesma tecla, continua sendo a



médica, ela é o principal, tá no top. Tem também o atendimento do pessoal daqui, a vaga, que você liga você encontra, e o SUS você morre, nem sabe quando vai ser atendido, não sabe, e o povo fica numa enrolação danada. (Consumidora 05)

Foi a questão da médica né, e também é perto da minha casa que eu moro aqui no Teatro Lourival Batista né, tudo isso, localização também, como eu te disse, o atendimento também é bom, das meninas aqui da recepção, da médica, então, isso conta muito, né? Mas a médica foi a mais importante, a médica é muito boa quando eu começo com um médico, que já sabe seu histórico direitinho né, seus problemas, então não é bom você ficar ‘vamos pra cá, vamos pra lá’, né? É bom manter o mesmo médico e se for uma pessoa boa melhor ainda, né? (Consumidor 06)

Um último ponto relevante, é que diversos consumidores da clínica B relataram não enxergarem vantagens no SUS, nem a questão da gratuidade. Como pode ser observado nos relatos a seguir.

Não vejo (vantagem do SUS). Tem aquele ditado, ‘de graça até injeção na testa’. Mas isso não serve pro SUS não, nem de graça a gente quer ir pra lá. (Consumidor 01)

Nenhuma, o SUS, meu deus do céu, é o último caso mesmo, o último do último, se não restar nenhuma outra opção. (Consumidora 02)

Como?! Vantagem nenhuma! Nenhuma, nada, não chega nem um chulé, como diz o outro. (Consumidora 05)

O consumidor 03, que também não enxerga vantagem, relata os problemas do SUS mas reconhece que para problemas mais complexos, ainda é necessário utilizar o atendimento público.

De forma alguma, não tem vantagem nenhuma. Não dá pra depender dele, porque muitas vezes nem uma consulta a gente consegue marcar, então vamos dizer que ele não dá nenhuma vantagem, porque com ele é ruim, mas sem ele é pior ainda, porque aqui nas clínicas é ótimo, mas só tem consulta e exame, essas coisas que são pequenas né, simplificadas, mas e se a pessoa precisar de um transplante? E se tiver com câncer? Vai ter que ir para aquele filme de terror do SUS. Mas meu amigo, você chega nesse hospital (do SUS), pela imagem do senhor, se você chega doente e sai de lá, você diz ‘meu Deus, obrigado senhor, que eu estou com saúde’. Porque você vê os coitados lá no chão, né, uma situação que a gente diz que está doente mas chega lá, ‘meu deus do céu, eu estou dizendo que eu estou doente?’ Jesus, eu não estou doente comparado a esses, tenha piedade desses aí jogado as traças, né? (Consumidor 03)

A consumidora 04 reconhece o fato de não precisar pagar como uma vantagem. Mas o consumidor 06 traz uma reflexão sobre esse ponto, após concordar com a consumidora 04.

É, não paga, quer dizer, não sai do bolso no momento né, aqui eu paguei 110 reais, lá se eu fosse atendido não ia pagar nada né, aí é uma coisa maravilhosa. Mas você tem que pensar, eu fui lá três vezes e não consegui, gastei passagem essas três vezes a toa, teve um dia que ainda fui de taxi porque estava chovendo, e se eu fosse continuar insistindo iria gastar mais ainda, quer dizer, perdi esse dinheiro, perdi meu

tempo e ia perder a validade do exame também, então tem que ver se vale a pena, né? Talvez eu tenha gastado esses R\$110 indo lá todas essas vezes também, então, quer dizer, tem que pensar. [...] Como eu estou aposentado posso perder meu tempo indo lá, mas e quem trabalha, né? O patrão vai liberar 3, 4, 5 vezes pra pessoa ir lá? E saúde não pode ficar esperando tudo isso não. (Consumidor 06)

Fica evidente que o SUS passa por muitas dificuldades, que já começam na questão da marcação da consulta e se espalham também pelo atendimento, mas mesmo assim ele ainda é necessário em quadros mais graves de saúde, que exigem um atendimento mais complexo, como comentou o consumidor 03. E a questão relatada pela consumidora 06 também evidencia que mesmo sendo um atendimento público, existem outros custos envolvidos para o consumidor, financeiros e também temporais, que no final das contas podem não compensar para ele.

O Quadro 22 a seguir sintetiza os principais achados desta etapa do PDC na clínica B.

**Quadro 22:** Síntese da Etapa de Avaliação de Alternativas Pré-Compra na Clínica B

<b>3ª Etapa do PDC</b>	<b>Avaliação de Alternativas Pré-Compra</b>
<b>O que consumia antes de conhecer a CMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outras Clínicas Médicas Populares</li> <li>- SUS</li> <li>- Particular através do Plano de Saúde</li> </ul>
<b>Conjunto de Consideração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somente a Clínica B</li> <li>- Outras Clínicas Médicas Populares</li> <li>- SUS</li> <li>- Particular através do Plano de Saúde</li> </ul>
<b>Atributos que levaram os consumidores a optarem pela CMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médicos (Atendimento)</li> <li>- Atendimento dos funcionários</li> <li>- Preço</li> <li>- Facilidade de conseguir atendimento (vaga)</li> <li>- Localização (Ponto da clínica B na rua Bahia)</li> <li>- Agilidade na espera pelo atendimento</li> <li>- Conforto</li> </ul>
<b>Gratuidade do SUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é considerada vantagem</li> <li>- É uma vantagem</li> <li>- Reflexão sobre “custo total de propriedade”</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir serão discutidos os dados coletados sobre a quarta etapa do PDC.

#### 4.2.2.4 Compra

Nesta etapa, foi perguntado aos consumidores inicialmente sobre o tipo de compra que eles fizeram. Praticamente todos os consumidores entrevistados afirmaram terem ido à clínica com a compra decidida, ou seja, com a compra planejada.

Já vim direto pra cá, decidida a ser atendida aqui. Os valores e a experiência anterior com a minha mãe fizeram eu escolher por essa. Todo mundo quando é bem atendido gosta, né? É um bom dia, um sorriso no rosto, as pessoas tem paciência pra tirar suas dúvidas, agora vai lá no SUS pra você ver como é. (Consumidor 01)

Eu já ligo de casa, já ligo e deixo tudo prontinho, bem mais rápido assim, aqui não precisa tirar atestado de óbito não. Assim, tinha que ser uma né, voluntariamente foi ela porque eu já tinha vindo aqui da outra vez e conhecia o médico, então foi por isso que vim. (Consumidor 03)

Já vim resolvida a vim pra ela, por causa da médica. Já é o terceiro ano que eu estou com ela, como eu te falei eu já tinha ido em outra endocrinologista aí na [nome de outra clínica popular] e não gostei aí me indicaram ela, eu vim pra ela e estou gostando, já são 3 anos já. (Consumidora 05)

Eu já vim direto. Por conta da médica, que já me acompanha, faz muitos anos, acho que foi em 2015 a última vez que eu estive, mas ela já tem minha ficha ali, tudo direitinho, né, já sabe meu histórico todo, aí isso também já te dá uma certa tranquilidade, né? É, essa experiência anterior que eu já tive aqui que foi boa, aí resolvi procurar ela de novo. (Consumidor 06)

Fica evidente também que a experiência anterior dos consumidores parece ter influenciado bastante na decisão em buscar novamente o atendimento na clínica, principalmente por conta da experiência com o médico.

A consumidora 04 relata dois momentos, um quando ela esteve procurando a clínica pela primeira vez, que se caracterizou como uma compra parcialmente planejada e outro quando ela procurou a clínica dessa vez, que foi uma compra planejada.

Na primeira vez não, porque eu sabia que queria ir no médico, mas estava procurando ainda em qual eu ia, aí eu decidi quando entrei aqui e vi o ambiente, peguei a informação que eu queria sobre a médica. Mas, hoje, eu já decidi, vim direto já, com decisão. Porque eu acho que aqui a aglomeração de pessoas eu acho menos, então eu gosto. Eu estava até comentando com ela (outra paciente) que na [nome de outra clínica popular] é aquele barulho, aquele alvoroço todo, então eu não sou muito chegada lá. [...] Sim, a experiência anterior me deixou mais confortável de vir aqui. (Consumidora 04)

Já a consumidora 02, deixa evidente que sua compra foi parcialmente planejada, pelo fato de ter saído de casa com a intenção de se consultar, mas só conseguindo de fato optar por qual médico iria no local.

Eu decidi aqui, pelo fato de que não encontrei o médico que já estou habituada a ir. Foi a questão que eu não estava achando a especialidade em outras clínicas, não encontrei, eu fui em umas 4 ou 5 clínicas, depois da outra que eu venho sempre e só achei aqui (na clínica B). (Consumidora 02)

Os consumidores ainda foram perguntados se alguma propaganda ou algum tipo de publicidade os fizeram decidir pela compra, porém, nenhum deles revelou ter sido influenciado por publicidade.

Na sequência foi perguntado aos consumidores sobre a atitude de terceiros sobre a sua compra, quem e de que maneira influenciou nesta decisão. Alguns consumidores revelaram terem sido influenciados por amigos, como mostram os relatos a seguir:

Conversando sobre saúde mesmo, exames, aí essa amiga ela me falou que tinha uma amiga que se consultava com essa doutora Mônica e que ela era muito boa, e me informou bem da médica, me passou o telefone daqui, e isso deixa a gente mais confiante sim, com certeza. (Consumidora 05)

Só foi mesmo uma colega minha que me informou, como eu te falei, da médica, disse sobre o atendimento dela, que tinha gostado muito, foi isso. [...] Isso (a confiança) é muito importante, né? Acho que em qualquer situação você já tem uma... digamos assim, 'ôh eu já estive lá, eu já fui, sei como é, é assim...' você fica mais tranquilo, né? (Consumidor 06)

A consumidora 02 contou ter sido influenciada pela funcionária de outra clínica no momento em que estava procurando atendimento, e sentiu uma certa confiança também, mesmo não conhecendo a pessoa que fez a indicação.

Foi a pessoa (funcionária) da outra clínica que me indicou. Então, eu cheguei, abordei ela procurando o médico que eu estou habituada a ir e ela me disse que ele já não clinicava mais na clínica lá, e disse 'ó aqui do lado tem um médico que é igual ou bem parecido com o trabalho que ele faz' então, aí eu já fiquei por aqui [...] Eu tive que confiar nela, mas não foi aquela mesma confiança como um amigo, sabe? Mas só de saber que alguém tinha algum conhecimento sobre o médico, me senti um pouco mais confiante sim, e pela minha necessidade, precisei me agarrar nisso e vim. (Consumidora 02)

Já o consumidor 03 foi influenciado pelo médico do SUS, que o encaminhou para a clínica e também falou bem do médico para ele, o que também o fez se sentir mais seguro.

Acho que o médico lá do SUS, porque me encaminhou pra cá e depois ainda falou que o médico era bom, e como eles sabem onde tem qualidade, fiquei sossegado. (Consumidor 03)

Por outro lado, os consumidores 01 e 04 revelaram não terem sido influenciados por ninguém e terem tomado a decisão sozinhos.

Ninguém, eu mesma, não teve ninguém, no meu caso não, porque eu que procurei tudo sozinho, pesquisei e tudo, e resolvi ficar aqui. (Consumidor 01)

Eu mesma, cheguei aqui e fiquei, não teve ninguém que indicou não. (Consumidora 04)

Pode-se perceber que quando os consumidores recebem algum tipo de influência de outra pessoa, eles se sentem mais seguros da sua decisão, mesmo que essa influência venha de uma pessoa que não seja muito próxima. Como aconteceu com a consumidora 02.

Em seguida foi questionado aos consumidores quem pagou pela consulta e também sobre a forma de pagamento utilizada e se eles gostariam de utilizar alguma outra forma.

Todos os consumidores da clínica revelaram terem pago pelo serviço, como o exemplo do consumidor 01.

Fui eu, eu não gosto de ficar dependendo de ninguém pra nada, quero uma coisa, vou lá e faço. (Consumidor 01)

Sobre a forma de pagamento utilizada, praticamente todos os consumidores revelaram terem optado por pagar em dinheiro, por diversos motivos, como a facilidade, pelo fato da consulta ser mais barata assim e pela questão de ser mais fácil de controlar o seu gasto, como pode ser observado nos exemplos a seguir:

Dinheiro, á vista. Não, a gente trabalha muito no a vista, é mais fácil, então pra mim essa é a melhor forma, além de ser um pouco mais barata a consulta para quem paga assim. (Consumidor 01)

Dinheiro. Ela (funcionária da recepção) me deu outras opções, ela me deu cartão de crédito e tal, mas eu preferi o dinheiro, no cartão o dinheiro vai embora, então essa opção é a melhor, não preciso de outra. (Consumidora 02)

Dinheiro, dinheiro vivo. Acho que não (gostaria de pagar por outra opção), talvez no cartão, é. Mas o cartão a gente já acumula um pouquinho, o cartão é bom? É, mas você tem que saber usar, né? Eles (a clínica) sempre cobram uma 'taxazinha' no cartão, sempre que voce passa naquela maquina ali ele já vai comendo umas taxas, [...] O dinheiro vai embora... Meu filho, hoje em dia a gente está pagando até pra respirar porque se voce compra uma caixa de fósforo voce já está pagando, não é verdade? Então no final de contas quem está sustentando a burguesia somos nós, desde a saúde, alimentação, tudo, é difícil [...] porque a educação está triste, a saúde pior ainda, está complicado. (Consumidor 03)

Hoje eu utilizei dinheiro, foi 110 reais, a vista. Mas aqui tem, cartão e tal, eu que optei pelo pagamento a vista. Não, quis acumular dívida, acumular dívida é só na precisão mesmo, porque no cartão a gente nem vê o dinheiro saindo. (Consumidora 04)

Dinheiro. Aqui eles atendem pelo cartão, mas eu preferi pelo dinheiro porque o cartão tem uma 'taxazinha' e essa taxa fica como minha passagem, né? Já funciona como minha passagem, o transporte né, é uma economia a mais. Um pouquinho de economia é bom, já paga a anuidade do cartão e ainda fica pagando a mais por causa de você pagar no cartão, então é preferível você juntar o dinheiro e pagar em dinheiro porque já ajuda no transporte. (Consumidora 05)

Diferente dos consumidores anteriores, o consumidor 06 optou por realizar seu pagamento utilizando o cartão de débito. Porém revelou que gostaria que a consulta no cartão de débito fosse mais barata, assim como também gostaria de utilizar o cartão de crédito e parcelar sem o acréscimo.

Foi no débito. Eu gostaria que fosse menos (mais barata), e também era bom se pudesse parcelar no crédito, sem acréscimo, né, claro. [...] Porque tem horas que é difícil ter o dinheiro na mão, e parcelando a gente paga um pouco aqui, um pouco no outro mês, a facada é menor. (Consumidor 06)

É possível perceber que os consumidores entrevistados na clínica B, preferem pagar em dinheiro pelo fato de gerar uma economia para eles, evitando assim a taxa cobrada pelo uso do cartão de crédito. Portanto, desta forma, a consulta acaba saindo mais barata, e com essa economia eles já podem utilizar este dinheiro de outra maneira, como no transporte, que foi o caso da Consumidora 05.

O depoimento do consumidor 03 também deixa evidente o aumento da dificuldade nos dias atuais, que acaba exigindo um esforço dos consumidores para sustentar seus lares e proporcionar uma saúde e uma educação de qualidade. O depoimento do consumidor 06, também pode indicar uma necessidade que os consumidores tenham de parcelar suas compras, sem pesar tanto no orçamento mensal.

Por último, foi questionado aos clientes da clínica B se aconteceu algo que os fizeram considerar a desistência da compra, para identificar situações que poderiam ser uma ameaça. Os consumidores 01, 03, 04 não relataram ter acontecido nada que os fizessem considerar desistir do atendimento. Por outro lado, a consumidora 05 contou ter pensado em desistir por conta da demora no tempo de espera pelo atendimento e, ao mesmo tempo, ainda fez uma sugestão de como isso poderia ser resolvido.

Já, a demora. Só essa questão mesmo. Eu não sou muito de chegar muito cedo não, por isso que eu procuro ligar antes e gostaria que fosse marcado com horário porque a gente tinha mais flexibilidade, e eu não sou muito de acordar cedo não [...] Também é o seguinte, eu não estou reclamando da demora do atendimento (da médica), que eu acho que ela atende bem e você tem que ficar a vontade, tirar todas as suas dúvidas, mas é em questão, volto a bater na mesma tecla, é sobre a marcação que aí a gente tem mais tempo. Porque hoje a vida está corrida né, pra se programar melhor e não perder um tempo todo, como eu te falei, da última vez que eu estive aqui eu cheguei 7 da manhã e saí quase 11:30hrs. Aí você pensa em desistir porque tem outros médicos também que são bons, em outros lugares por aqui, que você vai e possa ser que o tempo seja menor, por isso que eu estou te falando se eles se programassem um pouquinho melhor nas marcações seria melhor, né? (Consumidora 05)

Esta mesma questão de uma certa demora no tempo de espera pelo atendimento também foi relatada pelo consumidor 06.

É só que eu estou um pouco com pressa mas tenho que esperar né? Fiquei preocupado com isso, porque hoje está demorando um pouquinho e tenho meus outros compromissos. (Consumidor 06)

A consumidora 02, por sua vez, conta que pensou em desistir por conta de uma dificuldade que teve em realizar um exame que necessitava de um outro exame prévio, que ela até possuía, só que havia sido feito há muito tempo e não serviu, portanto, ela pensou em desistir do exame, mas afirma que para a consulta com o médico não aconteceu nada que a fizesse considerar uma desistência.

Sim, porque eu precisava fazer um exame, mas não consegui fazer porque eu teria que ter um outro exame atual, assim, anual desse ano e assim, eu só tenho, eu tenho o exame só que de anos anteriores que não serviu e eu realmente não pude fazer o exame no dia que eu queria em função disso, mas depois eu consegui fazer, mas para o médico não aconteceu nada. (Consumidora 02)

É nítido com a resposta dos consumidores 05 e 06, que qualquer percepção de demora por parte dos consumidores pode fazê-los desistir do atendimento. Isso pode acontecer pelo fato de uma das expectativas identificadas pelos consumidores da clínica é justamente relativa a rapidez na espera pelo atendimento, o que estaria contrastando com a demora. E ainda pelo fato deles saberem que têm outras opções na rua que podem oferecer o mesmo serviço de modo ágil, portanto, é uma situação delicada e representa um potencial fator situacional.

Com relação ao relato da consumidora 02, possivelmente ela foi impedida de realizar seu exame por conta de algum pré-requisito exigido, o que inclusive foi relatado pelo gestor em sua entrevista, em que ele afirma que o cliente só não fará o exame caso não seja realmente possível e ele não esteja apto a isso. O Quadro 23 sintetiza os principais pontos identificados nesta etapa de compra na clínica B.

**Quadro 23:** Síntese da Etapa de Compra na Clínica B.

4ª Etapa do PDC	Compra
<b>Tipo de Compra</b>	- Planejada; Parcialmente Planejada
<b>Influência de publicidade</b>	- Sem influência, porém o ambiente da clínica aparece como um potencial influenciador
<b>Atitude dos outros</b>	- Amigos - Médico do SUS - Funcionária de outra clínica
<b>Forma de Pagamento Utilizada</b>	- Dinheiro - Cartão de débito
<b>Forma de Pagamento Desejada</b>	- Cartão de crédito, porém sem o acréscimo.

<b>Fatores Situacionais Inesperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora no tempo de espera pelo atendimento</li> <li>- Exigência no pré-requisito para a realização de um exame</li> </ul>
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na sequência serão apresentados os dados coletados sobre a etapa de consumo na Clínica B.

#### 4.2.2.5 Consumo

Nesta quinta etapa do PDC, inicialmente buscou-se compreender se os consumidores já eram clientes frequentes da clínica, qual o serviço que estavam consumindo e também se já tinham utilizado o serviço de outras clínicas médicas populares.

A maioria dos consumidores relataram estarem vindo a clínica pelas primeiras vezes, como a consumidora 02, que estava se consultando com o mastologista, e o consumidor 03, que estava se consultando com o urologista, que só vieram duas vezes, mas já utilizaram os serviços de outras CMPs. Apesar de só terem utilizado a clínica três vezes, tanto a consumidora 05 quanto o consumidor 06 demonstram uma certa fidelidade à médica, voltando à clínica para procura-la para realizar suas consultas anuais.

Três vezes, esse é o terceiro ano vindo aqui, porque eu acho importante acompanhar com a mesma médica, ela já me conhece e sabe das minhas informações. De outras clínicas também já utilizei muitas viu, lá onde eu morava e aqui também. (Consumidora 05)

Eu acho que, com essa, três vezes. Mas já tinha um tempinho que eu não vinha, estou voltando agora, e todas as vezes que eu vim foi para a mesma médica. Já utilizei também a [nome de outra clínica popular], já fui umas duas vezes. (Consumidor 06)

O consumidor 01 relata já ter utilizado o serviço da clínica 4 vezes, além de já ter utilizado de outras e afirma que se sente bem no ambiente da clínica B.

Nem sei, aqui eu já vim acho que umas quatro vezes. Em outras eu já fui também, umas três vezes, eu me sinto bem aqui no ambiente da clínica, essa outra que eu vou fica muito cheia. [...] Vim ser atendido no clínico, clínico geral. (Consumidor 01)

Porém, é a consumidora 04 a que mais buscou os serviços da clínica e ela traz uma observação que pode ser interpretada como uma sugestão para a fidelização de clientes na clínica.



Eu acho que tem...umas 10 vezes ou mais, viu? Até que eu já vim bastante, né? Podia ter algum cartãozinho, igual um que o meu marido ganha vai cortar o cabelo, que depois de tantas vezes que ele vai ele ganha um desconto, eu acho que ia acabar ganhando aqui, né? E de outras clínicas também, várias vezes, porque tem outros médicos que eu prefiro de outras. [...] A médica é a endocrinologista. (Consumidora 04)

É possível perceber também pelo comentário dela que ela possui uma fidelidade maior aos médicos e não à clínica em si.

Em seguida, foi perguntado ao consumidor sobre quem os acompanha durante as consultas na clínica. A maioria dos pacientes relatou ir a clínica na companhia de parentes próximos, como pai ou mãe, filhas ou irmãos, por motivos variados, conforme pode ser visto nos comentários abaixo. Apenas a consumidora 05 e o consumidor 06 relataram ir sozinhos à clínica.

Meu pai ou minha mãe. Eu gosto de companhia e eles gostam de sair, então sempre trago um ou outro comigo, porque alguém tem que ficar em casa porque minha filha volta da escola e a topic deixa ela lá, aí tem que ter alguém quando ela chegar né. (Consumidor 01)

Minha irmã, sempre. Acho que é importante ter uma companhia nessas horas, pra me deixar mais tranquila. (Consumidora 02)

Minha esposa, ela sempre vem comigo, é bom porque a gente conversa. (Consumidor 03)

Comparece minha filha né, venho com ela. (Consumidora 04)

Observa-se que os consumidores da clínica B revelaram gostar de ter uma companhia durante o consumo dos serviços da clínica, até mesmo a consumidora 05, que estava desacompanhada comenta este fato.

Eu venho sozinha mesmo, meu marido não tem tempo pra vir comigo porque tem os horários dele. Mas seria bom se ele pudesse vir comigo porque os minutos passariam mais rápido, seria uma distração. (Consumidora 05)

Apenas o consumidor 06 não relatou se gostaria ou não de estar acompanhado, apenas justificou a ausência das filhas.

Eu mesmo, minhas filhas trabalham então não podem vir comigo, e como não é nada grave, eu venho só. (Consumidor 06)

Logo em seguida foi questionado aos consumidores sobre os dias da semana que eles costumam ir à clínica e o que estariam fazendo caso não estivessem lá. Todos os consumidores relataram se ajustar aos horários disponíveis pelos médicos para o atendimento.

Eu não tenho dia certo não, é quando o médico pode, aí eu posso também. [...] Eu estaria trabalhando, fazendo minhas coisas mesmo, porque trabalho muito de casa, sou corretor, aí eu só saio quando preciso atender alguém na rua. (Consumidor 01)

Não, tem não, quando tem atendimento do médico a gente vem. Sou aposentado, mais ainda faço bico de garçom, mas só a noite mesmo, então o dia que o médico falar que atende eu venho. (Consumidor 03)

Para essa clínica a médica que eu venho com ela é dia de segunda, terça e quinta aí eu tenho que escolher um dia que ela esteja mais disponível na escola pra vir. [...] Estaria trabalhando, sou professora, estaria na minha salinha de aula. [...] Isso, ainda tenho que me organizar também, pego um dia de folga no trabalho para poder trazer ela, ainda bem que tenho essa possibilidade lá. (Consumidora 04)

As vezes só o dia mesmo que eu pego que ela atende, acho que é segunda e quinta, não sei, eu venho mais na segunda, que fica melhor pra mim. [...] Eu estaria cuidando do meu neto, porque como minhas filhas trabalham, as vezes fico com ele. (Consumidor 06)

Alguns consumidores relatam ter certa flexibilidade que os permitem fazer esses ajustes para se adaptarem aos horários dos médicos, por outro lado, a consumidora 02 e a consumidora 05 relataram fazer um esforço grande para se encaixarem nos horários de atendimento.

Geralmente eu vou ao médico na segunda ou na quarta feira que são os dias que eu tenho mais disponibilidade tempo. Quando o médico só atende outro dia, aí eu tenho que me virar, né? Dou um jeito lá no trabalho, fico até mais tarde um dia, ou trabalho depois no dia que ia ser minha folga e venho, mas prefiro nesses dias que te falei. Estaria trabalhando. (Consumidora 02)

Eu trabalho, então eu tenho que me programar os dias que eu não estou trabalhando e encaixar ao dia que a médica atende aqui, aí eu marco, tem dia certo. Como eu estou de folga hoje, estaria em casa, mas outro dia estaria trabalhando. Da outra vez eu não estava de folga, e acabei demorando um pouco mais aqui, aí eu tive que fazer hora extra no sábado, porque o chefe não gostou muito de eu ter demorado a chegar no trabalho, quer dizer, a gente faz um sacrifício as vezes para estar aqui, ninguém está aqui a toa. (Consumidora 05)

Em seguida, foi perguntado aos consumidores sobre as especialidades que eles gostariam que a clínica tivesse, mas que ela não oferece e a maioria dos relatos apontam que os consumidores não sabem dos serviços oferecidos pela clínica, só tem conhecimento daquilo que eles procuraram se informar para eles próprios, portanto, não conseguiam informar o que eles gostariam que a clínica tivesse.

Eu não sei, porque normalmente o que eu venho buscar tem, então não sei o que a clínica não tem. Eu só procuro as coisas que eu preciso, quando quero eu vou e faço pesquisa. (Consumidor 01)

Na verdade essa aqui na rua tem quase todas as especialidades, mas as outras clínicas que eu bati a porta não tinha mastologista, que é essa a minha especialidade que eu estava procurando né, todas as outras que eu fui aqui na rua não tinha. Mas não sei o que sugerir aqui não, eu teria que saber primeiro o que tem pra te dizer isso, só que não sei. (Consumidora 02)

Eu acho que aqui tem tudo, mas se eu falar que sei, vou mentir. Então como vou te falar que pode ter isso ou aquilo, mas que talvez já tenha? Porque essas clínicas aqui tem tudo, se não tem aqui tem ali ou lá. (Consumidor 03)

É, sabe que eu não sei ainda todas as especialidades daqui não? Eu não tenho esse conhecimento, então se eu te falar pode ser repetido das que já tem. (Consumidora 04)

Eu nem procurei ver isso porque eu já sou atendida por outra clínica, aí nem procurei, só sei da médica que eu venho mesmo. Mas acredito que tenha bastante né? Porque aqui é grande. (Consumidora 05)

Apenas o consumidor 06 conseguiu fazer uma indicação, por ele ter identificado que é uma especialidade que está em falta no bairro.

Só o problema da tireoide né, não sei como é o nome desse especialista né, esqueci agora, que está faltando aqui no Siqueira, assim, mais especialistas para fazer exame da tireoide, essas coisas todas, porque antes tinha um aí... Eu até vi uma lá embaixo, que eu vi assim escrito né, que vou até passar lá depois pra ver, punção, punção da tireoide, lembrei. Então está faltando o médico que faz esse exame aqui, acho que é patologista o nome, não tenho certeza agora, mas acho que é isso. (Consumidor 06)

Desta forma, fica claro que a maioria dos consumidores da clínica B só busca se informar daquilo que estão procurando, e desconhecem outros serviços ofertados, apesar de saberem que existe no bairro. Este fato pode revelar uma oportunidade para as clínicas tentarem encontrar uma forma de fazer com que os consumidores tomem mais conhecimento dos seus serviços.

Para finalizar esta etapa, foi perguntado aos consumidores sobre as atividades realizadas por eles enquanto aguardam pelo atendimento. O celular apareceu praticamente como unanimidade entre os clientes da clínica B, sendo muito comentada a utilização das redes sociais, o *WhatsApp* e para a leitura de notícias, apenas o consumidor 03 não comentou utilizar o aparelho. Dentre outras atividades que os consumidores comentaram bastante foi que assistem tv e conversam com seus acompanhantes.

Conversando com meu acompanhante, no caso meu pai ou minha mãe, mexendo no celular, mas é mais conversando. Como estou sempre com algum deles, o tempo passa rápido, não fico entediado, nada disso. (Consumidor 01)

Fico no celular. As redes sociais, colocando o assunto em dia no *WhatsApp*. Olha, posso dizer que fico bem, é rápido, mexo um pouco aqui no celular, converso com a minha irmã também e eles já chamam. (Consumidora 02)

Nada, só sentado esperando, conversando com a minha esposa, e só. Pra quem está acostumado com o sus, aqui me sinto na paz. (Consumidor 03)

Conversando, procurando, assim... cheguei ali, encontrei uma colega, fiquei conversando, nas redes sociais, sabendo das notícias né pela internet, assistindo jornal, tem uma televisãozinha ali, se distraindo, né?! Eu me distraio com essas coisas, então não fico me sentindo sem paciência, nada assim. (Consumidora 04)

Assistindo televisão, que é muito bom na recepção ter uma televisão. De vez em quando mexo no celular, mas não sou muito de celular não, sou mais de televisão, mas ajuda a passar o tempo. E de vez em quando também conversar com alguém que esteja do lado [...] Quando demora muito a gente sente um pouco cansada, entediada né, porque é cansativo, porque você fica, não é muito confortável, você cansa de ficar sentado, eu já trabalho muito tempo sentada também aí tem um certo desconforto na demora por isso. (Consumidora 05)

Ah eu estava olhando o celular aqui, nas redes e vendo tv, estava vendo a reportagem aqui do criança esperança né, aquelas criancinhas doentes que você fica meio chocado. Eu me sinto bem, não fico entediado não, quando você vem tem que vir já na paz, né?! E saber que vai esperar, que tem que esperar, é aquela hora é pra aquilo ali né, então tem que ficar de boa.” (Consumidor 06)

Percebeu-se ainda que os consumidores não relataram qualquer tipo de sentimento negativo durante o consumo, apenas a consumidora 05, comentou se sentiu um pouco entediada, cansada, e até mesmo desconfortável quando a demora no atendimento, conforme o seu relato acima. Outros consumidores comentaram que se sentem bem e em paz.

O Quadro 24 traz de modo sintético os achados encontrados nesta quinta etapa do PDC na clínica B.

**Quadro 24:** Síntese da Etapa de Consumo na Clínica B

5ª Etapa do PDC	Consumo
Utilização da Clínica B	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço. Apenas 2 consumidores são consumidores mais frequentes da clínica, e demonstraram uma certa fidelidade à médica. Todos relataram já ter utilizado o serviço de outras CMPs.</li> <li>Além disso, eles fazem ajustes em suas rotinas para se adaptarem aos horários de atendimento dos médicos, alguns precisando fazer um esforço maior para isso.</li> <li>Serviços Consumidos (Consultas): Mastologista, Urologista, Clínico Geral e Endocrinologista.</li> </ul>
Quem acompanha durante o consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguém</li> <li>Parentes Próximos (Mãe, Pai, Irmã, Filhas). Relataram gostar de ter companhia.</li> </ul>
Serviços desejados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patologista.</li> </ul>

	- Muitos consumidores desconhecem os serviços ofertados pela clínica, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar.
<b>Atividades realizadas enquanto aguarda o atendimento</b>	- Utilização do celular (principalmente redes sociais, <i>WhatsApp</i> e para ler notícias) - Assistir TV - Conversar com acompanhantes
<b>Sentimentos</b>	- Positivos (“bem” e “em paz”) - Negativo (Cansaço, tédio e desconforto), quando demora na espera pela consulta.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na sequência serão apresentados os dados coletados sobre a etapa de avaliação pós-consumo na Clínica B.

#### 4.2.2.6 Avaliação Pós-Consumo

Nesta última etapa analisada, inicialmente foi solicitado aos consumidores da clínica B que contassem sobre sua experiência utilizando os serviços da clínica identificando também os pontos positivos. Todos os consumidores consideraram a sua experiência boa e a questão do atendimento foi unanimidade entre os consumidores da clínica B, pois foi um ponto relatado por todos eles. Outros pontos positivos também foram identificados, como a agilidade, uma boa estrutura, o médico em si, dentre outros pontos destacados individualmente por cada consumidor, como pode ser observado a seguir:

Foi boa, foi isso que me fez retornar, o atendimento foi o principal. Se a clínica quer conquistar quem vai, ela precisa de três coisas, atendimento, um preço acessível e o médico tem que ser bom, de qualidade, aquele que te olha bem, pergunta, conversa, tira dúvida, se tiver isso você volta, tenho certeza. [...] Bom atendimento, na medida do possível eles cumprem os horários direitinho, agilidade, bom médico, o preço que foi acessível, é isso. (Consumidor 01)

Olha, sempre foi um atendimento muito bom, sempre fui muito bem atendida, então é a satisfação mesmo, essas clínicas aqui da rua são muito boas. [...] Aqui o atendimento foi ótimo, a moça foi muito espontânea, conversou, explicou direitinho, a estrutura é boa, tudo limpo, ‘organizadinho’, bom médico, eu já ia reclamar do elevador mas eu achei o elevador, que eu não tinha encontrado ainda. (Consumidora 02)

Foi boa, é por isso que voltei, que fui bem atendido. Eu gostei daqui, é muito boa essa clínica, o médico também foi bom, da outra vez me tratou bem, eu gostei do atendimento dele, então sempre procurei ele mesmo. [...] Os pontos positivos, todos, a estrutura, a limpeza, tudo é bom, eu quase não espero pra me atenderem, o médico é bem atencioso. (Consumidor 03)

Posso dizer que é boa né, minha experiência sempre foi boa aqui, não vou dizer que é ótima, mas é boa sim [...] Os pontos positivos é a pontualidade da médica, o atendimento, a forma de pagamento porque você né, também tem opções, o próprio médico também, ela é muito boa a doutora. (Consumidora 04)

É uma experiência normal mesmo, como a gente vai em qualquer outro lugar de atendimento a gente procura alguma informação eles dão o que você quer, é um bom atendimento do pessoal, são educados, um ambiente com boa estrutura, tudo limpo, tem banheiro, tem água, tem televisão na recepção, tem ar condicionado, a médica tem olha com calma, é atenciosa. (Consumidora 05)

Ah, foi boa, tudo legal, tudo certo. [...] Bem, o atendimento, a tranquilidade, você vê que não tem aquele alvoroço, aquela coisa toda, então é muito tranquilo. (Consumidor 06)

Com relação aos pontos negativos, apenas a consumidora 04 e a consumidora 05 contaram que conseguiram identificar alguns pontos em sua experiência. A consumidora 04 relata que gostaria que tivesse café servido para os pacientes, confessa não gostar muito do sabor da água e do frio. Já a consumidora 05 revela não ter gostado da demora na espera pelo atendimento e comenta também sobre a questão do estacionamento, que é escasso pelo Siqueira Campos, e as clínicas não possuem estacionamento próprio. Os demais consumidores não identificaram nenhum ponto negativo.

Ah negativo tem a água daqui, que é muito ruim, e o ‘cafezinho’ que não tem...a clínica tem que ter um ‘cafezinho’, né, um frio desse, com ar condicionado, frio e não nem um ‘cafezinho’? E a água também péssima, o gosto da água, o sabor da água. (Consumidora 04)

Negativo a demora na espera que eu já tive, pois a ideia da clínica é ser rápida, né? O estacionamento né, quando você vem, que está muito precário por aqui no bairro, o estacionamento também. (Consumidora 05)

Em seguida foi questionado aos consumidores sobre a satisfação com os serviços oferecidos pela clínica e também se eles pretendiam voltar a utilizar seus serviços, buscando compreender se a clínica atendia as necessidades e expectativas que eles possuíam. Todos os consumidores relataram que a clínica atende às suas necessidades e também comentaram que pretendem voltar a utilizar os serviços oferecidos pela clínica B, inclusive as duas consumidoras (04 e 05) que relataram pontos negativos anteriormente.

Está ótima, o atendimento é bom aqui, o médico também, pode dizer que atendeu as expectativas muito bem, está no que eu esperava. [...] Com certeza (pretende voltar), sempre, por conta dos motivos que eu já falei, quando tem aquelas coisas que eu te disse, o cliente volta, foi isso que aconteceu comigo, eu vim, me agradei e estou aqui de novo. (Consumidor 01)

Satisfeito, aqui tem um preço que cabe no bolso, o médico é muito bom, a gente não sofre igual é lá no SUS para ser atendido, então eu gosto, estou satisfeito. Atende sim, sempre atendeu, por essas coisas que acabei de falar. [...] Não queria não, né, porque a gente não gosta de lugar de clínica, nunca fui de gostar de ir pra médico, mas caso necessite né, a gente vem, eu voltaria. (Consumidor 03)

Bom, posso dizer que está bem, a médica é ótima e o ambiente é mais tranquilo, então ela atende (as necessidades) com certeza, eu estou gostando. Sim (pretende voltar), não tem motivo certo, é porque eu gostei da médica então ela acompanha o tratamento da minha filha então eu vou continuar aqui. (Consumidora 04)

Você quer em notas ou números? Bom, tá bom, número o que, um sete, para não dar 10. De 10 é 7, por causa da demora, como comentei. Mas atende as minhas necessidades, atende sim, porque pelo menos eu sei que vou ser atendida daqui a pouco pela médica e tem um ambiente que é agradável, tem ar condicionado, televisão, tudo limpinho, o banheiro limpinho [...] Sim, com certeza (pretende voltar), por enquanto o motivo está sendo a médica né, por enquanto está sendo a médica, que eu gosto muito dela e do atendimento que ela faz, uma ótima profissional. (Consumidora 05)

Já consumidora 02 relatou que pretende voltar a clínica em caso de uma nova urgência, pois como ela paga seu plano de saúde, não precisaria ficar pagando para ser atendida na clínica.

Até aqui, foi muito bem prestado, eu fui muito bem atendida, foi difícil achar um mastologista mas graças a Deus achei aqui e achei o médico bom, então ela tem atendido as minhas expectativas sim. [...] Então, é porque assim, estou vindo porque realmente é uma urgência porque eu tenho plano de saúde, então, como eu não queria esperar foi o que me fez vim até o médico. Mas acredito que pelo menos por enquanto eu vou vim pra ele sim porque é urgente, mas eu vou continuar com o meu plano de saúde porque como eu já pago, aí lá é um gasto a menos, só se tiver alguma outra necessidade urgente eu volto. (Consumidora 02)

O consumidor 06 também revelou que pretende voltar a clínica sim, mas confessa que inicialmente, como está aposentado e possui mais disponibilidade de tempo, pretende buscar atendimento primeiro no SUS.

Bom, está boa, ela atende as necessidades que eu tenho sim, toda vez que precisei conseguir me atender aqui. Com certeza, sempre que precisar, sempre que lá no SUS ninguém me quiser, ninguém me atender, eu venho pra cá, porque eu gosto muito dessa médica. Mas como agora eu estou aposentado e tenho um pouco mais de tempo, prefiro resolver minha vida lá no SUS, mesmo demorando, sendo difícil de marcar, a gente sofre né, mas agora tenho tempo pra isso. (Consumidor 06)

Logo, fica evidente que esses dois consumidores enxergam a clínica como uma segunda opção, pois primeiro eles pretendem buscar outras alternativas, mas caso não tenham sucesso nessas tentativas, eles procuram a clínica B.

Outra pergunta feita aos consumidores da clínica B foi se eles indicariam a clínica para seus parentes e amigos. Todos eles contaram durante as entrevistas que indicariam sim, e alguns ainda afirmaram que já realizaram indicações.

Indico, sempre indico, estou satisfeita e quando a gente está satisfeito sempre indica, né? Já indiquei pra minha irmã, já indiquei pra minha vizinha... (Consumidor 01)

Sim, com certeza. Pelo atendimento, eu fui muito bem atendida, então isso me faz indicar outras pessoas. (Consumidora 02)

Indicaria, se alguém precisar eu encaminho. Nunca indiquei não, mas também ninguém me perguntou, foi por isso, senão eu tinha falado daqui para a pessoa. (Consumidor 03)

Com certeza, já indiquei, por sinal já tá vindo, é uma senhora que é minha vizinha já tá vindo trazendo a mãe pra aqui justamente pra essa médica que eu estou indo, já indiquei. (Consumidora 04)

Indicaria, já até indiquei mas não sei se a pessoa veio não, mas eu já indiquei. Porque a médica é top. (Consumidora 05)

Indicaria, com certeza, já indiquei pra minha colega de trabalho. Eu digo ‘vai lá na clínica [nome da clínica B], lá o atendimento é bom. (Consumidor 06)

Por último, foi questionado aos clientes da clínica B, o que eles gostariam de sugerir para melhorar o serviço oferecido pela clínica. Alguns consumidores não tiveram nenhuma ideia de sugestão, como os clientes 01 e 03. Os demais consumidores deram sua opinião, e um ponto em comum que foi comentado pelos consumidores 04, 05 e 06 foi com relação à marcação das consultas, com ambos sugerindo que seria interessante se a clínica ofertasse a possibilidade do médico atender através de agendamento ao invés de ordem de chegada. Além disso, a consumidora 05 também sugeriu que as informações sobre médicos, atendimento, fossem disponibilizadas em algum local para não precisar ligar para a clínica para se informar.

Hum, o que eu sugiro? Acho que todos os médicos deveriam ser agendados, porque a gente vem de longe, vim de Japaratuba, e ficaria bem mais fácil se fosse por agendamento, que a gente não saía tão cedo de casa. Porque assim eu saio 5 horas de casa né, senão chega aqui tarde e não pega mais, seria isso mesmo. Se fosse agendado, a gente já chegava perto do horário do médico né, as vezes o médico é 9 horas e a gente chega aqui 6 horas. (Consumidora 04)

Além do agendamento, que ficaria melhor, talvez só aquela questão que falei no início, de ter um lugar com o nome dos médicos, os dias que atendem, essas coisinhas assim pra gente não ter que ficar ligando pra cá, sabe? Mas rapaz, eu não vejo mais nada aqui não, porque neste instante mesmo eu saí aqui e já vi o rapaz varrendo, limpando, se eles derem uma olhada estão sempre limpando, as meninas estão sempre disponíveis quando a gente chega ali pra pedir informação, eles nunca negaram, são educados [...] Tem ar condicionado, televisão, tudo limpinho, o banheiro limpinho. (Consumidora 05)

Para mim no meu, no meu entender tá tudo ‘ok’, tá tudo bem, os exames que eu já marquei por aqui foi tudo ok, deu tudo certo, foi tudo legal, então não vejo o que pode melhorar não [...] Talvez de ser um pouco mais rápido, se pudesse agendar talvez fosse bom, não ia precisar chegar cedo, mas deve ficar assim porque tem muita gente com esses problemas de tireoide, né? (Consumidora 06)



Outra sugestão feita pela consumidora 02, sugere que seja aprimorada a informação, a sinalização na clínica, com placas indicando onde fica o elevador, até com imagens, o que facilitaria para pessoas que não sabem ler, por exemplo, sendo mais inclusivo.

Eu só ia sugerir o elevador, mas eu já achei ali, é que eu não tinha visto.. mas o atendimento é bom, é tranquilo, bem tranquilo, só acho que deveria ter mais informação, tipo assim, uma plaquinha indicando 'elevador à esquerda, elevador à direita', porque tem muita gente que chega aqui e não sabe, nós tivemos que subir de escada porque não sabíamos que tinha um elevador, entendeu? E a gente é um pouco esclarecida, e tem gente pior que não são tão esclarecidas e que vai subir até o segundo, terceiro andar de escada sem saber que tem um elevador no fundo, né? Ficaria melhor, porque tem muita gente que as vezes não sabe nem ler né, então se a gente ver uma plaquinha indicando, mostrando que é um elevador assim, assim, ela vai seguir aquela plaquinha, né? Só isso. (Consumidora 02)

O Quadro 25 abaixo resume os principais pontos identificados nesta sexta etapa do processo de decisão de compra na clínica B.

**Quadro 25:** Síntese da Etapa de Avaliação Pós-Consumo na Clínica B

6ª Etapa do PDC	Avaliação Pós-Consumo
<b>Pontos Positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento</li> <li>- Médicos</li> <li>- Estrutura</li> <li>- Limpeza</li> <li>- Agilidade na espera pelo atendimento</li> <li>- Preço</li> <li>- Organização</li> <li>- Ambiente arejado</li> <li>- Pontualidade do médico</li> <li>- Tranquilidade do Ambiente</li> <li>- Variedade nas formas de pagamento</li> </ul>
<b>Pontos Negativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Água com gosto ruim</li> <li>- Não tem café</li> <li>- Frio</li> <li>- Demora na espera pelo atendimento</li> <li>- Falta de estacionamento no Siqueira Campos</li> </ul>
<b>Satisfação</b>	- Os consumidores relataram estar satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar a clínica, mas alguns consumidores condicionaram este retorno ao fato de não conseguirem atendimento nas suas primeiras opções (Plano de Saúde e SUS).
<b>Indicação para outras pessoas</b>	- Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações.
<b>Sugestão de melhorias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento agendado</li> <li>- Informações condensadas de fácil acesso para o consumidor</li> <li>- Melhorar a sinalização (placas com figuras indicando onde fica o elevador, por exemplo)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Para resumir todas as etapas do PDC da clínica B e os principais pontos identificados em cada uma delas, foi desenvolvido o Quadro 26 a seguir.

**Quadro 26:** Resumo de todas as etapas do PDC da Clínica B

<b>CLÍNICA B</b>		
<b>REC. DE NECESSIDADES</b>	<b>Motivação Para Consumir</b>	Interna (Identificação de problema de saúde, Consulta de rotina); Externa (Marido da consumidora).
	<b>Expectativas</b>	Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários); Rapidez na espera pelo atendimento; Resolução do problema de saúde; Consulta por marcação.
<b>BUSCA DE INFORMAÇÕES</b>	<b>Como Conheceu a Clínica</b>	Através de indicação (Amigos, funcionária de outra CMP); Pesquisas presenciais; Encaminhamento do SUS.
	<b>Tipos de Fontes utilizadas</b>	Pessoal (As próprias pessoas que fizeram as indicações); Comercial (Telefone e a própria clínica – busca presencial).
	<b>Tipos de Informações Buscadas</b>	Preço; Informações sobre os médicos; Dias e horários de atendimento; Oferta de especialidades.
	<b>Dificuldades Relatadas</b>	Falta de site; Falta de um meio de informação com informações condensadas.
<b>AValiação DE ALTERNATIVAS PRÉ-COMPRA</b>	<b>O Que Consumia Antes De Conhecer a Clínica Médica Popular</b>	Outras Clínicas Médicas Populares; SUS; Particular através do Plano de Saúde
	<b>Conjunto de Consideração</b>	Somente a Clínica B; Outras Clínicas Médicas Populares; SUS; Particular através do Plano de Saúde.
	<b>Atributos que levaram os consumidores a optarem pela CMP</b>	Médicos (Atendimento); Atendimento dos funcionários; Preço; Facilidade de conseguir atendimento (vaga); Localização (Ponto da clínica B na rua Bahia); Agilidade na espera pelo atendimento; Conforto
	<b>Gratuidade do SUS</b>	Não é considerada vantagem; É uma vantagem; Reflexão sobre “custo total de propriedade”
<b>COMPRA</b>	<b>Tipo De Compra</b>	Planejada; Parcialmente Planejada
	<b>Influência de publicidade</b>	Sem influência, porém o ambiente aparece como um potencial influenciador.
	<b>Atitude dos outros</b>	Amigos; Médico do SUS; Funcionária de outra clínica
	<b>Forma de Pagamento Utilizada</b>	Dinheiro; Cartão de débito
	<b>Forma de Pagamento Desejada</b>	Cartão de crédito, porém sem o acréscimo.
	<b>Fatores Situacionais Inesperados</b>	Demora no tempo de espera pelo atendimento; Exigência no pré-requisito para a realização de um exame
<b>CONSUMO</b>	<b>Utilização da Clínica B</b>	Alguns consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço, como os consumidores (02 e 03). Os consumidores 05 e 06 utilizaram mais vezes e parecem ser fiéis ao médico, assim como a consumidora 04, que já utilizou a clínica 10 vezes. Todos relataram já ter utilizado o serviço de outras CMPs. Além disso, eles fazem ajustes em suas rotinas para se adaptarem aos horários de atendimento dos médicos, alguns precisando fazer um esforço maior para isso. Serviços Consumidos (Consultas): Mastologista, Urologista, Clínico Geral e Endocrinologista
	<b>Quem acompanha durante o consumo</b>	Ninguém; Parentes Próximos (Mãe, Pai, Irmã, Filhas). Relataram gostar de ter companhia.
	<b>Serviços desejados</b>	Patologista; Muitos consumidores desconhecem os serviços ofertados pela clínica, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar.
	<b>Atividades realizadas enquanto aguarda o atendimento</b>	Utilização do celular (principalmente redes sociais, <i>Whatsapp</i> e para ler notícias); Assistir tv; Conversar com acompanhantes
	<b>Sentimentos</b>	Positivos (“bem” e “em paz”); Negativo (Cansaço, tédio e desconforto), quando demora na espera pela consulta

<b>AValiação Pós-Consumo</b>	<b>Pontos Positivos</b>	Atendimento; Bons médicos; Estrutura; Limpeza; Agilidade na espera pelo atendimento; Preço; Organização; Ambiente arejado; Pontualidade do médico; Tranquilidade do Ambiente; Variedade nas formas de pagamento
	<b>Pontos Negativos</b>	Água com gosto ruim; Não tem café; Frio; Demora na espera pelo atendimento; Falta de estacionamento no Siqueira Campos
	<b>Satisfação</b>	Os consumidores relataram estarem satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar a clínica, mas 2 consumidores relataram que só farão isso se não conseguirem atendimento nas suas primeiras opções (Plano de Saúde e SUS).
	<b>Indicação para outras pessoas</b>	Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações.
	<b>Sugestão de melhorias</b>	Atendimento agendado; Informações condensadas de fácil acesso para o consumidor; Melhorar a sinalização (placas com figuras indicando onde fica o elevador, por exemplo)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na sequência serão apresentados os dados relativos à clínica C.

#### 4.3 CLÍNICA C

A clínica médica popular C, fica localizada no bairro Farolândia, em Aracaju, e existe há apenas 10 meses, tendo sido fundada em 2018, contando com 3 funcionários para a parte administrativa, o que inclui o gestor, sua esposa e uma terceira pessoa que trabalha na recepção. Dentre as 18 especialidades médicas oferecidas pela clínica são possíveis citar, como exemplo, a psicologia, a oftalmologia, a ginecologia, a fonoaudiologia, nutrição, dentre outras. Além das consultas médicas a clínica também oferece diversos exames, como ultrassom, exames oftalmológicos, dentre outros.

O gestor entrevistado na clínica C possui 48 anos de idade, é formado em psicologia e está há 10 meses no cargo de coordenador técnico da clínica, desde o início da sua fundação.

Sobre o surgimento da clínica, o gestor relata que foi uma ideia que foi sendo desenvolvida aos poucos. O estabelecimento que a clínica está localizada atualmente funcionava como uma galeria onde existiam diversas salas alugadas, e o gestor já frequentava o local há 4 anos, utilizando os serviços de uma massagista, que em determinado momento comentou com ele que iria sair do local. Nesta hora o gestor, que também é psicólogo, resolveu montar seu consultório nesta sala, no lugar da massagista, chegando inclusive a fazer reformas no local.

A medida que as outras salas da galeria onde funcionavam um salão de beleza e um chaveiro, por exemplo, foram vagando, o entrevistado teve a ideia de conversar com a dona do estabelecimento para aluga-las, já com a intenção de transformar o espaço na clínica popular. Então, ele relata que buscou financiamento, vendeu seu carro, contou com a ajuda de

um amigo que é pedreiro para realizar as reformas no espaço e foi tocando o projeto. Assim, aos poucos, a clínica foi tomando forma e acabou iniciando suas atividades com a psicologia e a oftalmologia, estendendo aos poucos para outras especialidades, avançando até o número que possui hoje.

De acordo com o entrevistado, a clínica C só teve melhorias na oferta de serviços aos consumidores, oferecendo novas especialidades para os seus clientes, não havendo ainda uma expansão física. Além das especialidades, a clínica também está para começar a oferecer a parte de exames laboratoriais, que daria início as atividades alguns dias após a realização da entrevista, sendo relatado como o primeiro grande avanço da clínica, e uma grande melhoria que trará para os pacientes, que passarão a ter acesso a esse serviço. Na visão do gestor, trazer essa gama de serviços para o bairro é uma coisa que facilita a vida das pessoas que moram na região, por proporcionar acesso à especialidades que talvez as pessoas precisassem se deslocar para a região mais central da cidade, como o Siqueira Campos, para encontrar.

O gestor conta que o foco da clínica sempre foi nos clientes de menor renda, visando oferecer um acesso à saúde para essas pessoas, por proporcionar um acesso mais rápido, com urgência, as consultas e exames. Ele cita como exemplo as pessoas que recebem até 1 salário mínimo mas que priorizam esse investimento em saúde para que a pessoa possa ter uma melhor qualidade de vida e também os idosos, que muitas vezes tem dificuldade em encontrar determinadas especialidades na rede pública de saúde e acabam tendo que procurar a rede particular, porém encontram altos preços em clínicas tradicionais, e acabam recorrendo à clínica popular.

Sobre as formas de pagamento aceitas pela clínica, as principais são o pagamento à vista, em dinheiro, que possui um desconto e também o cartão de crédito e de débito. O gestor comenta que na especialidade de psicologia a clínica aceita um plano de saúde, porém, nos outros serviços não.

Com relação ao número de atendimentos por dia, o gestor relata que ainda é algo muito relativo e que varia muito de um dia para o outro na clínica pelo fato deles ainda estarem iniciando, mas conta que atende numa faixa de 15 pessoas por dia.

De acordo com o gestor, diversas são as dificuldades enfrentadas pela clínica. Ele relata que inicialmente foi fazer as pessoas tomarem conhecimento da existência de uma clínica popular no bairro, portanto ele considera os investimentos em marketing algo muito importante. Outro ponto relatado por ele foi com relação à receita, que ele conta que no momento a clínica ainda não gera lucro, o que exigiu que ele buscasse reduzir algumas

despesas como aluguel e funcionários, pois inicialmente ele esperava uma demanda maior, o que acabou não acontecendo.

Ele relata como dificuldade também a questão da motivação dos profissionais médicos, pois em uma clínica com mais movimento, os resultados são mais rápidos, e como a clínica C ainda está no início, já aconteceu de perder profissionais que migraram para outras clínicas onde conseguiam um maior retorno financeiro.

Com relação aos principais clientes da clínica o gestor relata que são pessoas com menor poder aquisitivo, geralmente moradores do próprio bairro onde está localizada a clínica, Farolândia, principalmente do conjunto Augusto Franco. Ele afirma que essas pessoas não podem pagar por um plano de saúde e ao mesmo tempo não querem esperar por um atendimento no SUS, principalmente por conta das longas filas de espera. Portanto, eles percebem a clínica popular como uma alternativa de ótimo custo benefício, por proporcionar um atendimento a um preço acessível e que ainda oferece a possibilidade de retorno após a primeira consulta, para acompanhar o caso.

Além disso, o gestor comenta que trazer uma variedade de serviços para o bairro com novas especialidades e exames, é uma necessidade dos clientes que a clínica procura solucionar, buscando essas opções a medida que a demanda aparece. Ademais, ele comenta que, desta forma, a clínica popular acaba solucionando os problemas das pessoas que não tem condições financeiras de serem obrigadas a procurar o SUS, o que traz benefícios até mesmo para o sistema público, que fica menos sobrecarregado.

Como uma das maiores dificuldades enfrentadas pela clínica é fazer com que as pessoas saibam da existência dela, o entrevistado comenta que é necessário buscar os clientes, diferente de outras clínicas populares já consolidadas, que na visão dele o próprio boca a boca já traz uma grande movimentação. Por conta disso, o gestor revela que investe em diversas opções, como anúncios em outdoors, que ele conta que já colocou mais de dez, carro de som, panfletos, que são colocados na porta das pessoas, cartão de visita e também pela internet, pois o entrevistado, que é conhecido na região onde fica localizada a clínica, busca aproveitar o alto número de seguidores que possui em sua rede social particular.

Ele ainda comenta que faz bastante uso das redes de transmissão do *WhatsApp*, e que assim ele também consegue captar alguns clientes, que respondem pedindo informações mais completas à ele, o que ele destaca como um diferencial da clínica, este contato mais direto com ele, o que o permite ter um contato mais pessoal com essas pessoas, criando até mesmo um laço de amizade. Segundo ele, este ponto também é um diferencial da clínica C para outras clínicas populares, em que ele afirma ter um distanciamento maior entre o cliente e os

responsáveis pelas clínicas. Além disso, o gestor também faz divulgação através das redes sociais da própria clínica.

Por outro lado, ele relata que o boca a boca é uma das melhores formas de divulgação de, pois acaba aumentando o conhecimento das pessoas sobre a existência da clínica, o que também exige um serviço de qualidade para que isso seja feito de maneira positiva.

Ainda segundo o gestor, o modelo de negócio da clínica é baseado na agilidade na marcação das consultas, que acaba sendo mais rápido que no SUS e no plano de saúde, no preço baixo, por oferecer a possibilidade de pessoas que ganham até 1 salário mínimo de terem acesso à um atendimento de qualidade e também na quantidade de atendimentos, no volume, a estratégia da economia de escala. Porém, ele afirma que para quem está começando, esse último ponto é mais complicado e ainda não se tornou uma realidade para clínica C, apesar do modelo de negócio ter esse princípio.

Além disso, o entrevistado comenta que o foco da clínica é oferecer os serviços básicos para os consumidores, o que eles precisam, ou seja, consultas médicas e exames, presando também pela qualidade. Então, para a clínica não é interessante oferecer, por exemplo, cirurgias, internações ou outros procedimentos mais complexos, pois exigiria um alto investimento de capital para a compra de equipamentos e para manter essa estrutura, o que fugiria do foco do negócio.

De acordo com o gestor, a clínica por enquanto só possui parceria com outro laboratório que, conforme dito anteriormente, estaria iniciando as atividades alguns dias após a entrevista, e ficará responsável por essa parte. Por outro lado, o gestor ainda comenta que estava estudando a possibilidade de fazer uma parceria com a prefeitura, mas afirma que para isso acontecer, seria preciso um processo de convencimento dos médicos para eles atenderem desta forma, o que o gestor relata que não seria fácil, por não ser tão vantajoso para eles.

Dando sequência e comentando sobre a vantagem para o médico, o gestor relata que primeiro é a questão do médico ganhar na quantidade de atendimentos, o que ainda não é uma realidade para a clínica. Mas, além disso, ele comenta sobre a flexibilidade permitida ao médico, pois ele pode atuar duas horas em uma clínica, duas horas em outra, e depois em outra e assim ele vai encaixando seu horário em diversas clínicas, o que o faz ter a agenda cheia.

Além disso, ele conta que o médico lucra mais do que com o plano, e ainda comenta a questão do aluguel, pois os médicos recebem por percentual de cada atendimento feito, então eles não precisam pagar para ter uma sala pela manhã sendo que só vai ocupar 2 horas daquele período e o restante do tempo ficaria ocioso. Ele comenta ainda que percebe que

muitos pacientes se fidelizam aos médicos e não as clínicas, portanto, da mesma forma que um médico novo quando chega à clínica pode trazer pacientes junto com ele, um que sai também pode acabar levando os pacientes embora, e relata inclusive que isso já aconteceu na clínica.

O Quadro 27 abaixo, sintetiza os principais dados da clínica C.

**Quadro 27:** Dados da Clínica C

CLÍNICA C	
<b>Localização</b>	Farolândia
<b>Ano de Fundação</b>	2018
<b>Nº de Funcionários</b>	3 da parte administrativa
<b>Serviços Oferecidos</b>	Consultas, Exames de Imagem e Oftalmológicos (A parte de exames laboratoriais está em fase final de implementação).
<b>Surgimento da Clínica</b>	Foi um processo que se desenvolveu aos poucos, a medida que as salas da galeria onde ela atualmente está localizada foram vagando.
<b>Expansão/ Melhorias</b>	Aumento na oferta de especialidades.
<b>Formas de Pagamento</b>	Dinheiro, Cartão de Débito e Crédito (até 2 vezes)
<b>Acréscimo no Valor</b>	Sim, relativo à taxa do cartão.
<b>Nº de atendimentos por Dia</b>	Aproximadamente 15 pessoas por dia.
<b>Dificuldades Enfrentadas</b>	Tornar a clínica conhecida; equilibrar as receitas; manter a motivação dos profissionais médicos.
<b>Principais Clientes</b>	Público Popular (clientes de baixa renda), normalmente moradores do próprio bairro.
<b>Modelo de Negócio</b>	Baseado no baixo preço, que gera o lucro com base no volume de atendimentos. Conta ainda com a agilidade de marcação das consultas, no menor tempo de espera pelo atendimento, além da entrega mais rápida dos resultados dos exames, valorizando também a qualidade.
<b>Parcerias</b>	Laboratório terceirizado.
<b>Vantagens Para os Médicos</b>	Lucram na quantidade de atendimentos; flexibilidade de horário; Não possuem gastos fixos (como aluguel, etc); fidelização dos pacientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Em seguida será analisada a inovação frugal na clínica C.

#### 4.3.1 Inovação Frugal

Nesta seção, os três critérios básicos para a definição de uma inovação frugal, de acordo com Weyrauch e Herstatt (2016), foram utilizados para a identificação da inovação frugal na clínica C.

O primeiro critério, de foco nas funcionalidades básicas, foi identificado na clínica C, pois a mesma possui o foco em fornecer consultas e também exames básicos e que atendem a demanda da população, não exigindo investimentos elevados para proporcionar uma estrutura muito complexa, com cirurgias, por exemplo.

E o foco é manter o foco nos serviços básicos, que é a consulta e o laboratório, então não seria interessante ter cirurgia, não tem como, tem que ter capital para compra de material, exige outra estrutura, algo que a gente não teria disponível e também tem que ter cautela e potencializar o que temos de melhor, que é o atendimento ao cliente, nas especialidades que nós temos, nesses serviços mais básicos que é o que a população precisa. (Gestor da Clínica C)

Alguns consumidores também tem essa percepção de que a clínica é focada nas consultas e exames, onde é capaz de oferecer um bom serviço:

Aqui na clínica popular é assim, se for consultar ou um exame desses simples você faz aqui, mas se for assim, um caso de gravidade né, aí você tem que ir no hospital, no HUSE, então você já vem aqui sabendo disso. (Consumidora 01)

[...] o SUS rapaz, não tem como não, é o último caso mesmo, caso extremo ir pro SUS porque nunca vai ter ficha, voce tem que acordar cedo, não tem como, só caso de vida ou morte, tipo um acidente, aí você vai, até porque nesse caso a clínica aqui nem tem esse objetivo, não tem equipamento pra atender nesses casos, aí só o SUS. (Consumidor 02)

[...] dependendo do resultado dos exames você vai ter que fazer um tratamento pelo SUS porque na clínica não tem tratamento assim [...] Uma vez até perguntei a ele [gestor da clínica C] se ele podia colocar um tratamento aqui de hemodiálise, porque meu pai tem um problema sério nos rins e sempre tem que fazer, mas aí ele disse que não tinha como, que aqui era mais para essa parte, só com exame mesmo e consulta. (Consumidora 03)

Meu filho se acidentou de moto no inicio desse ano e foi pro SUS, e foi atendido logo, mas porque era urgência de ortopedia, né? Ele teve que operar e colocar um pino na mão, então ele foi pra lá e foi atendido, até porque ele só podia ir lá, na clínica popular não tem essa cirurgia de urgência, é só consulta e pra exame, mas pra consulta, exame, fazer no SUS não está dando mais não, está bem difícil. (Consumidora 06)

Outro ponto que também se encaixa neste critério é com relação a terceirização da parte de exames laboratoriais da clínica, onde a coleta é feita na mesma e levada para ser analisada no laboratório parceiro.

[...] vamos ter um laboratório que fizemos parceria para a coleta aqui dos exames e enviamos para eles, que darão o resultado para os pacientes. (Gestor da Clínica C)

Já com relação ao segundo critério, de desempenho otimizado, a clínica médica popular C, proporciona aos clientes a possibilidade de realizar tanto as consultas quanto os exames no mesmo local, e ainda voltar posteriormente para apresentar os resultados dos exames ou ter um acompanhamento do seu problema de saúde pelo médico.

São pessoas com menor poder aquisitivo, que não querem esperar né por uma fila no posto de saúde, que entendem que o custo benefício vale a pena, mesmo porque tem



o retorno, você paga numa neurologista 100 reais e daqui a 15 dias tem direito ao retorno. Faz as consultas e os exames aqui mesmo e tem direito ao retorno, então isso é muito positivo, você tem direito de ir 2 vezes ao médico, uma quando é medicado e outra que o médico vai avaliar se o remédio surtiu um efeito positivo. (Gestor da Clínica C)

Quando eu trouxe minha filha, no oftalmo (oftalmologista) também, a gente fez a consulta e depois ele falou, ‘se você aguardar um pouquinho a gente ainda consegue fazer esse exame hoje mesmo, se você quiser’, então quer dizer, facilita nossa vida, não precisa ir pra lá pra cá, fizemos, peguei na mesma hora, muito bom. (Consumidor 02)

A clínica é bem melhor né, porque você vai fazer consulta, exame tudo isso sem ir pra outro lugar, vai ter o resultado na hora, es exames você vem e já faz, e pelo SUS não, é tempo, meses e mais meses sem conseguir e aqui não, você faz, marca na hora, faz na mesma hora, o resultado também, dependendo do exame. (Consumidora 03)

[...] o que facilita é que a gente faz exame, faz consulta, tudo isso aqui mesmo. (Consumidor 05)

[...] aqui está melhor, então vou fazer o exame aqui, depois me consultar no outro médico e logo depois já posso pegar o resultado, isso é uma benção. (Consumidora 06)

Os depoimentos, principalmente do Consumidor 02 e da Consumidora 06, ainda evidenciam a questão da agilidade na entrega dos resultados dos exames, outro ponto característico do desempenho otimizado.

Outra questão comentada pelo gestor da clínica C, é que ela proporciona aos clientes um tempo de espera entre a marcação da consulta e o atendimento em si, muito menor, a clínica popular é mais ágil, tanto em comparação com os planos de saúde quanto comparado ao SUS.

A clínica é uma alternativa entre o SUS e o Plano de Saúde, e eu acho que a agilidade é o grande diferencial, por exemplo, ontem uma pessoa ligou pra clínica para marcar para um otorrino, pra uma criança que estava com um problema, ouvido inflamado, então, o que acontece, ela liga, tinha otorrino (otorrinolaringologista) na casa que atendia ontem, então ela veio, foi atendida e ficou satisfeita. Então agilidade é o grande diferencial, assim como a qualidade, no SUS e no particular conseguir uma consulta assim seria mais difícil. (Gestor da Clínica C)

Essa é uma questão bem percebida pelos consumidores também, tanto no SUS quanto em planos de saúde, que fizeram os seguintes relatos:

[...] tenho consulta marcada desde 4 anos atrás e não sai, então eu não quero mais ... Lá no SUS demora pra marcar e pra ser atendida também, não sei qual é pior... Aqui você chegou, tem vaga, é atendida e pronto. (Consumidora 01)

Eu ia mais pro Ipes saúde, mas o Ipes saúde tá a desejar né, porque tem algumas coisas que tem e outras não tem, como o oftalmologista mesmo tem que pegar uma

guia, marcar daqui a 2 meses, 3 meses pra poder ser atendido né, mas como a gente veio e a facilidade que a gente tem pra pagar, eu acho melhor pagar do que esperar esses 3 meses, porque aqui como é uma clínica popular, fica um preço em conta pra gente poder vir pra cá [...] qualquer pessoa pode chegar aqui, vir aqui rápido e fazer aqui, é bem rápido. (Consumidor 02)

La pro SUS, tem mais de 1 ano que eu não consigo fazer o exame que eu precisava, aí tive que procurar a clínica dele pra poder fazer que eu não consegui pelo SUS quase 1 ano, é complicado, você tem que tá a disposição pra ir toda hora, toda semana e a gente não tem tempo, que trabalha, o tempo é muito pouco pra poder, tive que até pagar uma pessoa pra ficar verificando pra mim né, os exames e nada, nada, nada, aqui foi só chegar e daqui a pouco vão me atender. (Consumidora 03)

É uma coisa que eu não ia, eu não ia pro SUS não, porque eu já vi, já tinha contato com umas colegas minha que dizia que o SUS é mais ‘demoroso’ do que particular, “eu vou dizer pra você, vai pra uma clínica particular”, e aí eu vou dizer pra você, eu sou aposentada e estou pagando tudo direitinho, todos os tipos de exame eu já fiz, o SUS demora muito [...] e tem médico que não entende, não entende não, marca um exame que não sabe o que aquela pessoa tá sentindo, ele não faz exame, passa um remédio, injeção e pronto. E no particular manda fazer exame pra ver qual o problema que tem aquela pessoa, é certo ou errado, eu gosto muito daqui. O médico lá nem olha na cara, a pessoa te olha com cara feia, não tem educação nem nada, tem umas pessoas que tem outras não. (Consumidora 04)

Mais rápido né, foi, marcaram acho que ontem ou anteontem se não me engano e já vou ser atendido hoje, se fosse pelo SUS bota pra lá de um mês pra ser atendido. Até no plano que eu tinha, eu demorava pra conseguir uma vaga, as vezes 20 dias, 1 mês, era assim. (Consumidor 05)

Até pelo tempo de espera também, até agora nunca reclamei não, era um tempo razoável que a gente dava pra esperar, é até rápido, não era aquele tipo o SUS, que a gente chega 7, 8 horas (da manhã) e vai 14, 15 horas (da tarde) pra casa, tipo isso, entendeu? (Consumidora 06)

O último ponto é com relação a redução substancial de custos, apesar de ser um ponto que precisa ser analisado do ponto de vista dos consumidores, o relato do gestor também indica alguns exemplos deste terceiro critério, indicando o menor custo das consultas para os consumidores da clínica.

Uma especialidade como um neurologista, por exemplo, uma consulta com um neurologista hoje, aqui na clínica custa 100 reais, mas se você for em um São José, a consulta está variando de 250 à 300 reais. A endocrinologista, por exemplo, que trata a questão da diabetes né, principalmente em relação as camadas populares, tanto tem dificuldade para encontrar na unidade básica de saúde, como também tem dificuldade para encontrar à esse preço, o que não encontra em lugar nenhum. Por aí você encontra por 250 reais, 300 reais e aqui você encontra por 100 reais [...] as vezes as pessoas não tem um plano de saúde e sem esse plano a clínica termina oferecendo essas possibilidades. A pessoa não tem como pagar 500, 600 reais por mês mas pode pagar uma consulta num mês, pode ir num médico que está precisando, de pele, ou gastro (gastroenterologista) ou neuro (neurologista) ou pediatra, enfim... (Gestor da Clínica C)

Os consumidores também têm essa percepção da diferença de preço e que as clínicas populares se configuram como uma opção mais barata para esses eles:

Os valores aqui estão o mesmo que lá no Siqueira, nas clínicas populares que eu ia lá, na rua Bahia o valor tá ótimo, bem parecido. Mas se botar lado a lado com outras clínicas, dessas que não são populares, aqui é mais em conta, aqui é, com certeza, mas os médicos que atendem nessas clínicas normais né ou nos consultórios dele, também atendem nessas populares e lá o valor é maior, já percebi isso. (Consumidora 01)

O preço é como eu digo, o preço mesmo aqui é preço popular, ou seja, você pode chegar aqui e o preço é tabelado mesmo, preço popular e o cara vem se quiser, mas se ele quer pagar mais, aí é escolha dele, porque tem médico aqui que atende no consultório, mas lá é mais caro, é 200, 250 reais ou mais, depende da especialidade, tem inclusive se voce for fazer um médico do coração, lá no centro mesmo, ali pelo São José, custa 250, 300 reais, é muita diferença pra cá. (Consumidor 02)

Está ótimo, com certeza, pra vista assim de outras clínicas o preço aqui tá ótimo tem lugar por Aracaju que uma consulta é 350 reais, então aqui é bem melhor mesmo, ou as clínicas populares lá do Siqueira que também tem preço bom, apesar que é quase relativo o preço de lá pra cá, mas só a vantagem de você estar no seu próprio bairro, e fazer esse tipo de exame é muito mais vantagem do que você sair daqui e ir pra um Siqueira. (Consumidora 03)

Os preços aqui é ótimo, é ótimo, por exemplo, eu ia fazer um exame de vista em outra clínica, já era 200 reais e vi que aqui não, aqui a vista é 90 e o cartão é 100, eu gostei, aí eu falei pra ele que eu vinha qualquer dia. (Consumidora 04)

Eu não sei quanto a empresa pagou pelo exame e pela consulta, mas eu estava dando uma olhada no papel que a menina me deu e perguntei a ela também quanto era o preço do fonoaudiólogo e achei bom. A fono (fonoaudióloga) que atendia no meu plano, se eu for fazer nela agora quando eu precisar, vou ter que pagar 220 reais, é muito dinheiro, aqui custa bem menos da metade disso, então já estou aqui pensando em usar aqui quando precisar. (Consumidor 05)

É bom, é um preço muito bom. É mais barato que outros lugares se você for comparar, aqui em Aracaju, se for popular é um preço, se for pra particular, aí você vai pagar bem mais, viu? Acho que só vai pra esses lugares quem tem plano mesmo, porque o povo mais pobre vai tudo pra alguma clínica igual essa aqui, porque nas populares o preço é mais parecido, tem pouca diferença. (Consumidora 06)

Em outro momento o gestor volta a comentar sobre essa questão, destacando desta vez a questão da qualidade e também da acessibilidade que a clínica proporciona aos consumidores, principalmente aos mais pobres.

Então agilidade é o grande diferencial, assim como a qualidade [...] E o preço acessível também, porque facilita né? Se você tem um preço menor, a possibilidade das pessoas que ganham só 1 salário é de ir, buscar sua melhoria na saúde, porque o preço está acessível. (Gestor da Clínica C)

Um ponto que ajuda a entender um pouco mais sobre esse contexto da redução substancial dos custos, que emergiu da observação, foi o fato da clínica C utilizar um mobiliário mais simples, sem sofisticação, sem o luxo de clínicas tradicionais e consultórios, que se utilizam de um maior luxo em sua decoração, para proporcionar um maior conforto aos clientes. Isso pode ser exemplificado através dos assentos na recepção, que são de plástico,

sem acolchoamento, diferente de um consultório onde muitas vezes são utilizados até mesmo sofás. Porém, todo esse luxo desses outros locais é refletido no preço das consultas, então a utilização de um mobiliário mais simples, mas que cumpre da mesma forma o seu propósito, facilita na colabora para a redução dos custos.

A questão da economia de escala, apesar de ainda não ter sido algo que se concretizou na clínica, faz parte da estratégia da clínica C e foi destacada pelo gestor no seguinte trecho:

Você ganha na produção né, mas pra quem está começando essa realidade não existe ainda apesar de ser nosso foco, mas a estratégia é você ganhar no volume, você diminui e ganha no volume, todo mundo sabe disso, ganha na quantidade de atendimento. (Gestor da Clínica C)

Essa questão, apesar de não ser algo essencial, como os outros três critérios destacados por Weyrauch e Herstatt (2016), é algo que é comum no contexto das inovações frugais.

Portanto, o Quadro 28 a seguir, resume os principais aspectos dos três critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016) para a definição da inovação frugal na clínica C.

**Quadro 28:** Critérios estabelecidos por Weyrauch e Herstatt (2016) na Clínica C.

CLÍNICA C	Foco nas Funcionalidades Básicas	Nível de Desempenho Otimizado	Redução Substancial de Custos	Economia de Escala
<b>Características Identificadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nas consultas e exames;</li> <li>- Não realiza exames ou procedimentos muito complexos;</li> <li>- Terceirização de atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de fazer consultas e exames no mesmo local;</li> <li>- Rapidez na marcação de consultas e exames;</li> <li>- Agilidade na entrega de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores das consultas e exames mais baratos;</li> <li>- Mobiliário mais simples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucro com base no volume de atendimentos</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Logo, o que se percebe após a análise é que a inovação frugal da clínica médica popular C se manifesta através dos seus serviços oferecidos para a população, como as consultas e os exames, porém, ela é proporcionada por um modelo de negócio criado para sustentar essa inovação frugal.

Em seguida será analisado o PDC na clínica C.

### 4.3.2 Processo de Decisão de Compra

Com a identificação da inovação frugal na clínica C, na sequência serão detalhadas as etapas envolvendo o processo de decisão de compra dos consumidores da clínica, que ocorre a partir da etapa de reconhecimento de necessidades.

#### 4.3.2.1 Reconhecimento de Necessidades

A primeira etapa a ser analisada na clínica C é a primeira fase do PDC, conhecida como etapa de reconhecimento de necessidades. Foi praticamente unânime entre os consumidores da clínica C que eles buscaram atendimento após o reconhecimento de uma necessidade interna, seja para uma consulta ou um exame de rotina ou até mesmo em busca da resolução de algum problema de saúde.

Problema de saúde mesmo, percebi uma coisa estranha que prefiro não dizer agora e vim aqui. (Consumidora 01)

Aqui é uma clínica que começou a um tempo desse como clínica popular né, então como uso óculos, percebi que já não estava enxergando muito bem então estava precisando ir ao oftalmologista e fazer exame de vista e aqui fica mais próximo da minha casa, resolvi fazer aqui. (Consumidor 02)

Já tem muito tempo que eu estou sentindo que precisava fazer um exame e ir no médico ver um probleminha que eu estou sentindo, mas com o dia corrido de trabalho, muita coisa, eu não conseguia ir no médico, então aproveitei esses dias agora pra fazer isso. (Consumidora 03)

Uma consulta normal, eu já estava querendo ir nesse médico mas ainda não tinha ido, isso já tem uns meses, viu? Ai fiz uns exames aqui, pensei comigo que queria ir consultar com ele, e é isso aí que eu estou dizendo a você, agora eu vim hoje pro médico neuro (neurologista), mas me disseram que aqui tem um médico ótimo aí eu vim pra aqui. (Consumidora 04)

Eu estou com umas dores estranhas e como piorou, eu busquei atendimento no SUS porque vinha sentindo isso há muito tempo, tem mais de 4 meses, aí depois de esperar quase 2 meses eu consegui e o médico do meu posto de saúde que pediu pra mim fazer um exame com urgência, foi por isso que eu procurei aqui a clínica. E como eu já vinha aqui e estou sentindo uma dificuldade na vista, também vou aproveitar pra ir no médico de olho, o oftalmologista. (Consumidora 06)

O único consumidor que relatou um fato diferente, com um estímulo externo para buscar sua consulta, foi o consumidor 05, que procurou o atendimento em virtude de uma exigência do local onde trabalha e não por um estímulo interno.

É porque eu estou no tempo de fazer um exame novo e aí onde eu trabalho me indicou aqui, foi uma exigência de trabalho. [...] Sim, pra mim não precisava fazer nada, aí foi a empresa que falou que precisava. (Consumidor 05)

Logo, os consumidores da clínica C sentem por meio de um estímulo interno a necessidade de buscarem atendimento em alguma clínica médica, o que fica mais evidente ainda quando se trata de algum problema que se manifesta através de uma dor, por exemplo, como foi o caso relatado pela consumidora 06. Somente o consumidor 05 buscou o atendimento por conta de um estímulo externo, que partiu de uma ordem da empresa para que ele cumprisse alguma exigência pedida no local em que ele trabalha.

Em seguida, foi questionado aos consumidores sobre suas expectativas, onde muitos relataram que tinham a expectativa de serem bem atendidos, recebidos pelo médico e pelos funcionários e indicaram também que desejavam obter soluções ou respostas para seus problemas de saúde.

Antes de vir? De como ia ser recebida, né? De como ia ser atendida, mas fui recebida muito bem, mas Graças a Deus aqui é maravilhoso. [...] E esperava que o médico me explicasse também do meu problema, é ruim ficar sem saber o que é. (Consumidora 01)

Ser bem recebida, bem atendida e que o doutor passasse algum remédio porque é chato ficar sentindo isso o dia todo, fica como se tivesse arranhando, sabe? Não vejo a hora de tirar isso. (Consumidora 03)

Disseram que ele era bom, só quero que ele olhe os exames mesmo, porque é isso que eu estou precisando agora, só ter o meu atendimento e bem pelo médico, a menina da recepção, só isso. (Consumidora 04)

Indo além, o consumidor 02 acrescenta que tinha como expectativa sair da clínica com sua consulta e seu exame realizado e também fala sobre a questão do tempo de espera para ser atendido:

Como eu posso te dizer? Eu já sabia como ia ser aqui, porque já estive outras vezes, mas a gente sempre espera ser bem atendido pelo médico, a recepção, espero aguardar pouco tempo até o médico chamar, e sair daqui com a minha consulta e o meu exame feito. (Consumidor 02)

A consumidora 06, por outro lado, além do bom atendimento, também tinha expectativa com relação à disponibilidade de atendimento, conforme relata a seguir:

Era de ter vaga e conseguir ser atendida hoje, eu fui procurando onde tinha vaga e aqui que tinha vaga hoje pra fazer esse exame e também tinha vaga pra consulta com o oftalmologista, ser bem examinada por ele, que eu sei que estou precisando. (Consumidora 06)

O único consumidor que relatou não ter gerado muitas expectativas foi o consumidor 05, apenas com relação ao horário de atendimento.

Nenhuma. Só a de ser atendido no horário mesmo, mas lá no trabalho indicaram que era pra estar aqui nesse horário de agora, mas não avisaram que era por ordem de chegada, agora vou ter que aguardar um pouco porque ainda tem uma pessoa na frente, mas não tem problema não. (Consumidor 05)

Logo, fica evidente que são diversas as necessidades ou expectativas geradas pelos clientes da clínica C, porém, a questão do atendimento foi bastante relatada, de uma forma geral, tanto do atendimento prestado pelos funcionários e, principalmente, pelos médicos. Outras questões também foram relatadas, como a resolução ou a resposta do problema de saúde, e outras ainda mais pontuais como a disponibilidade de vaga, o tempo reduzido na espera pelo atendimento, e a questão do atendimento por agendamento.

O Quadro 29 abaixo sintetiza as principais informações que foram relatadas pelos consumidores da clínica C durante esta etapa de Reconhecimento de Necessidades, relacionadas a sua motivação para consumir os serviços ofertados pela clínica e também as suas expectativas com relação ao mesmo.

**Quadro 29:** Síntese da Etapa de Reconhecimento de Necessidades na Clínica C

1ª Etapa do PDC	Reconhecimento de Necessidades
Motivação Para Consumir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna (Identificação de problema de saúde)</li> <li>- Interna (Consulta de rotina)</li> <li>- Externa (Exigência da empresa)</li> </ul>
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários)</li> <li>- Resolução do problema de saúde</li> <li>- Rapidez na espera pelo atendimento</li> <li>- Realizar consultas e exames (no mesmo dia)</li> <li>- Disponibilidade de vaga</li> <li>- Consulta por marcação</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Em seguida será detalhada a segunda etapa do processo de decisão de compra.

#### 4.3.2.2 Busca de Informações

Nesta etapa de busca de informações, primeiramente foi questionado como eles conheceram os serviços oferecidos pela clínica médica popular C. Percebeu-se de maneira muito evidente, que a publicidade foi algo bem relevante para atrair os consumidores para a

clínica, principalmente a propaganda feita pelo próprio gestor da clínica C, conforme os seguintes relatos:

Ah através de divulgação, carro de som, propaganda, o [gestor da clínica C] indo de casa em casa, de porta em porta, então foi assim, a propaganda e o panfleto que colocaram na minha porta. (Consumidor 02)

Pelo próprio [gestor da clínica C] que mandou uma propaganda pra mim aqui no celular, no 'zap' e também ele deixou uns panfletos também lá no meu trabalho, e a visualização do cartaz que ele colocou ali na rua. (Consumidora 03)

Foi porque eu conheço muito o [gestor da clínica C], desde a academia que eu conheço ele, aí ele sempre falava aqui da clínica, me mostrava o 'papelzinho', aí vim uma vez fiz consulta, também um exame, e agora com o neuro. (Consumidora 04)

Eu já busquei muito na rua Bahia e vim aqui uma vez mas já tem uns 6 meses isso, ainda tava bem no início aqui. Mas eu conheci por um anúncio bem grande que tinha ali perto do posto, eu passei ali de ônibus uma vez e fiquei sabendo que tinha uma clínica popular aqui no bairro. (Consumidora 06)

Já a consumidora 01, tomou conhecimento da clínica através de outras pessoas, como seu próprio marido, que inclusive trabalha fazendo divulgações para a clínica C:

Através de outras pessoas que vem me falando da clínica né, o meu marido, por exemplo, que conhece ele [gestor da clínica C] há muito tempo, trabalha pra ele, então aí eu vim. (Consumidor 01)

O consumidor 05, diferente dos outros, ficou conhecendo a clínica através de uma indicação do seu trabalho, que o fez ir até a clínica:

Através do meu trabalho, eles que indicaram pra eu poder fazer uns exames, já vim aqui, fiz e eles pediram pra eu passar no médico de novo. (Consumidor 05)

Na sequência, foi questionado aos consumidores sobre como eles buscaram informações sobre a clínica C. Nesta clínica, muitos consumidores revelaram terem utilizado fontes de informações comerciais, como os próprios materiais de divulgação elaborados pela clínica, e entrando em contato direto com o gestor da clínica C ou por telefone, como os depoimentos abaixo demonstram:

Foi através do meu marido que marcou a consulta pra mim, ele falou com o [gestor da clínica C] próprio, falou com ele, perguntou as coisas que eu queria saber e agendou. Mas eu vi muita propaganda dessa clínica, o que eu mais eu vi foi propaganda, porque a propaganda é meu marido que faz, ele faz, tem o carro de som, então muita coisa que eu queria saber, eu soube por causa das propagandas que ele faz, escutava no som do carro dele, e ele também me falou da clínica. (Consumidora 01)



Algumas coisas eu soube pelo próprio panfleto e o carro né, mas eu liguei pra cá ontem aí resolvi marcar, pois tinha disponibilidade pra hoje, porque eu só podia vir hoje, sexta feira, e ele disse que tinha disponível sim, mas era por ordem de chegada, a partir de 15 horas, só chegar e esperar. (Consumidor 02)

Então, teve coisas eu falei direto com o [gestor da clínica C] quando ele me mandou a tal da propaganda no ‘zap’, e também perto do meu trabalho eu vi um cartaz bem grande na rua (outdoor), tem um lá, então peguei informação lá, como o lugar que fica aqui a clínica. (Consumidora 03)

De modo diferente dos anteriores, a consumidora 04 buscou informações com outras pessoas, ou seja, fontes pessoais, como as colegas e a sobrinha, que já haviam ido à clínica C, e depois também foi pessoalmente até a clínica para saber de mais informações. Ela ainda relata que se sentiu mais segura por ter conversado com outras pessoas:

Antes de mim, ele [gestor da clínica C] indicou e umas colegas minhas e minha sobrinha fez todos os exames aqui, e ela gostou, falei muito com elas e perguntei da clínica e elas foram me contado tudo, que gostaram mesmo daqui. E depois, eu não liguei não, eu vim aqui saber, eu vim e estou vindo, aqui pra me informar de tudo, eu gostei. [...] Sim, mais segura, elas me passaram toda a segurança, falaram tudo. (Consumidora 04)

O consumidor 05, que foi indicado à clínica pelo seu próprio trabalho, comentou que buscou informações sobre a clínica através da internet, que é uma fonte pública.

Eu já conhecia aqui porque vim da outras veze, aí agora vim direto, não liguei nem nada. Da primeira vez eu só olhei na internet onde ficava a clínica. Isso, no Google mesmo, entrei lá e eles tem um ‘mapinha’ que mostra a clínica, dá até pra ver a rua também, aí olhei isso. (Consumidor 05)

Assim como o consumidor 05, a consumidora 06 também realizou uma busca prévia na internet para obter informações sobre a clínica, com a ajuda de seu filho, e também entrou em contato por telefone, conversou com um amigo, e ainda relata que por ele já ter se consultado com o mesmo médico, isso lhe passou mais confiança.

Eu não sou muito chegada nessas coisas de internet né, então meu filho olhou pra mim, no site (Google), e falou que não dava pra saber se tinha o exame e o oftalmo (oftalmologista), e anotou o telefone pra eu poder ligar. Aí fui, liguei pra cá e quem atendeu falou que tinha sim, aí eu vim, e vou aproveitar que estou aqui pra fazer uma consulta no oftalmologista também. Ainda perguntei também pro meu amigo do oftalmo (oftalmologista), que ele veio aqui já, e ele me disse que era muito bom, cuidadoso, educado. [...] Deu mais confiança sim, porque a informação do preço, do lugar é fácil saber, mas e se o médico é bom? Qualquer lugar que voce liga se você perguntar se ‘tal médico é bom?’ eles sempre vão falar que sim, mas se você fala disso pra alguém que você conhece, ele vai falar a verdade, se for bom vai me dizer, se for péssimo vai dizer também, por isso dá mais confiança sim. (Consumidora 06)

Com o relato da consumidora 06 e da consumidora 04, que recorreram a fontes pessoais, é possível perceber que elas se sentem mais seguras ao utilizarem esse tipo de fonte, que muitas vezes é vista como uma fonte de validação.

Em seguida, foi questionado aos consumidores tanto o que exatamente eles estavam querendo saber ao buscarem informações sobre a clínica quanto a dificuldade que eles tiveram para conseguir essas informações. Uma das dúvidas que os consumidores mais possuem é com relação ao dia e horário de atendimento da clínica, o preço e sobre a disponibilidade de vaga, como pode ser visto no relato dos entrevistados:

Quando meu marido falou com o [gestor da clínica C], eu só queria saber o dia que a médica atendia aqui e os horários e o preço certinho, porque de resto já sabia de tudo, porque escutava na propaganda do meu marido. Foi fácil, foi fácil, ele tem o *WhatsApp* dele e falou logo com ele, então não foi nem um tantinho difícil. (Consumidora 01)

Queria saber se tinha vaga pra ser atendido hoje e o horário, foi só essa a dúvida. Não foi difícil não, se voce colocar no Google e botar clinica [nome da clínica C], dá pra achar o telefone fácil. (Consumidor 02)

Era pra saber do horário que tinha o médico aqui pra atender, o preço e também da rua que ficava a clínica. [...] Isso, essa da rua eu vi no cartaz que te falei, as outras que tive que perguntar pra ele, e fiz uma pergunta também sobre a médica, só pra saber quem era. (Consumidora 03)

Só de preço, que o exame que eu queria fazer era diferente da minha sobrinha, aí era preço mesmo e o dia que podia vir, né? A hora também, porque eu não sabia se era de manha, tarde, fiquei me perguntando isso também. Nenhuma dificuldade, a menina me falou tudo bonitinho, tudo certinho. (Consumidora 04)

Foi só esse exame mesmo e também se o médico era bom, porque não é em todas as clínicas que faz esse exame e não é todo dia, e perguntei se tinha vaga pro oftalmo (oftalmologista) também, mas o principal foi o exame. Ai por isso que liguei pra procurar saber se hoje fazia e se tinha disponibilidade hoje, aí eu vim. Eu não estava tão preocupada com o preço porque como é com urgência né, a gente não se preocupa muito com o preço mas eu perguntei também o valor e aqui é até um valor bom, parecido com as outras que eu perguntei no Siqueira, mas eu teria que ir lá na rua Bahia e aqui está melhor, então vou fazer o exame aqui, depois me consultar no outro médico e logo depois já posso pegar o resultado, isso é uma benção. Não foi difícil não, tudo bem fácil. (Consumidora 06)

Todos os consumidores acima não tiveram dificuldades em obter as informações, já o consumidor 05, inicialmente não tinha identificado uma dificuldade em si, mas depois volta atrás e ainda destaca a importância de possuir um site.

A minha dúvida foi só de onde ficava a clínica mesmo, que eu fui e procurei pela internet e o horário, que me falaram no trabalho mesmo. Mas não foi difícil não, no site é só digitar lá o nome que aparece logo a clínica, é bem fácil. [...] Isso, o site que tem é no Google, não achei site da clínica não, mas se tivesse seria bom também porque eu fiquei olhando tudo lá mas não achei nada do site, ela tem? [...] Ah sim,

então de certa forma eu posso dizer que foi alguma dificuldade sim, acho que é importante para uma empresa ter isso, lá onde eu trabalho mesmo, os clientes sempre ligavam perguntando se a gente tinha site ou diziam que não tinham achado, até o dia que o dono resolveu fazer um. (Consumidor 05)

Ficou evidente nesta etapa da clínica C que os investimentos realizados pela clínica têm surtido efeito, pois muitos consumidores conheceram a clínica desta forma e também utilizaram esses materiais publicitários como uma forma de obter informações sobre os serviços oferecidos.

Outro ponto que foi percebido, é que os consumidores que buscaram informações com as fontes pessoais, relataram se sentirem mais seguros, confiantes, por estarem recebendo relatos de pessoas próximas a eles.

Com relação aos tipos de informações buscadas, a principal foi com relação aos dias e horários de atendimento, bem como a disponibilidade e o preço, assim como os médicos, pois são informações mais restritas à clínica C, e não estão disponíveis nos panfletos ou nas redes sociais.

O relato do consumidor 05 sobre a ausência do site da empresa, destacando a importância de se ter um, também demonstra que tem consumidor que gosta de fazer esse tipo de busca na internet, pois é um local de fácil acesso para todos. O quadro a seguir traz uma síntese dos principais resultados desta etapa de busca de informações na clínica C.

**Quadro 30:** Síntese da Etapa de Busca de Informações na Clínica C

<b>2ª Etapa do PDC</b>	<b>Busca de Informações</b>
<b>Como conheceram a CMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidade (carro de som, panfleto, outdoor, <i>WhatsApp</i>, próprio gestor da clínica C)</li> <li>- Indicação (conhecidos e marido)</li> <li>- Encaminhamento da empresa</li> </ul>
<b>Tipos de Fontes utilizadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoal (A própria pessoa que fez a indicação, parentes ou amigos)</li> <li>- Comercial (panfleto, carro de som, outdoor, <i>WhatsApp</i>, próprio gestor da clínica C, a própria clínica – busca presencial, telefone)</li> <li>- Públicas (Internet, através do Google)</li> </ul>
<b>Tipos de Informações Buscadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dias e horários de atendimento</li> <li>- Disponibilidade de vaga para atendimento</li> <li>- Preço</li> <li>- Informações sobre os médicos</li> <li>- Localização</li> </ul>
<b>Dificuldades Relatadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de site</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A etapa analisada a seguir constitui a etapa de avaliação de alternativas pré-compra.

#### 4.3.2.3 Avaliação de Alternativas Pré-Compra

Nesta terceira etapa do PDC, foi questionado aos consumidores da clínica C como eles faziam quando precisavam de alguma consulta médica antes de conhecer o serviço oferecido pela clínica.

As respostas foram bem variadas. As consumidoras 01 e 04 relataram que antes buscavam os serviços de outras clínicas médicas populares no bairro Siqueira Campos, por conta do valor acessível que encontravam nestes locais, e a consumidora 04 ainda acrescenta que no SUS ela não iria de forma alguma.

Eu me deslocava né, daqui para as clínicas lá na rua Bahia, que é no Siqueira Campos. Eu sempre fazia lá, sempre busquei lá pois é onde tem muitas clínicas boas, então procurava uma clínica do valor acessível e fazia. (Consumidor 01)

Só ia aqui ou nas clínicas lá para o lado do centro, no Siqueira, porque o preço é barato bem igual ao daqui, o SUS que é uma coisa que eu não ia de jeito nenhum, lá é só pra quem está ruim, muito ruim e tem que ficar de cama, de observação, né? Quem fez alguma cirurgia, ou essas coisas, mas graças ao bom Jesus isso não me aconteceu ainda. (Consumidora 04)

Por outro lado, as consumidoras 03 e 06, contaram que preferiam buscar atendimento no SUS, porém, ambas tiveram experiências ruins no sistema público, e isso acabou fazendo com que ambas procurassem outra alternativa. A consumidora 06 ainda explica que quando não conseguia ser atendida no SUS, ela buscava por outras clínicas médicas populares.

Ia para o SUS, mas tem mais de 1 ano que eu não consigo fazer o exame que eu precisava, aí tive que procurar a clínica dele pra poder fazer que eu não consegui pelo SUS quase 1 ano, é complicado, você tem que tá a disposição pra ir toda hora, toda semana e a gente não tem tempo, que trabalha, o tempo é muito pouco pra poder, tive que até pagar uma pessoa pra ficar verificando pra mim né, os exames e nada, nada, nada, aqui foi só chegar e daqui a pouco vão me atender. (Consumidora 03)

Eu ia muito no SUS, eu fazia esse exame pelo SUS mas lá não está tendo disponibilidade mais, não está fazendo esse exame, então por isso que eu vim procurar pago, particular. A situação pro lado do SUS está terrível, lá só te atendem rápido se você se acidentar. Meu filho se acidentou de moto no início desse ano e foi pro SUS, e foi atendido logo, mas porque era urgência de ortopedia, né? Ele teve que operar e colocar um pino na mão, então ele foi pra lá e foi atendido, até porque ele só podia ir lá, na clínica popular não tem essa cirurgia de urgência, é só consulta e pra exame, mas pra consulta, exame, fazer no SUS não está dando mais não, está bem difícil. Quando não conseguia no SUS aí eu procurava outra clínica dessas do Siqueira, sempre fiz isso, mas agora tem aqui também, e fica bem localizada. (Consumidora 06)

Já os consumidores, 02, que possui plano de saúde e o 05, que tinha plano mas acabou cancelando, contam que buscavam os atendimentos através dos planos, porém, ambos ainda relataram que também tinham uma certa dificuldade em conseguir disponibilidade para suas consultas.

Eu ia mais pro Ipes saúde, mas o Ipes saúde está a desejar né, porque tem algumas coisas que tem e outras não tem, como o oftalmo (oftalmologista) mesmo, tem que pegar uma guia, marcar daqui a 2 meses, 3 meses pra poder ser atendido né, mas como a gente veio e a facilidade que a gente tem pra pagar, eu acho melhor pagar do que esperar esses 3 meses, porque aqui como é uma clínica popular, fica um preço em conta pra gente poder vir pra cá. (Consumidor 03)

Eu tinha plano de saúde antes e ia onde tinha atendimento, mas acabei cancelando porque estava muito caro e não tinha mais como eu pagar, só que depois disso eu ainda não precisei ir no médico não, só agora, mas como é pelo trabalho, eles que indicaram. [...] Até no plano que eu tinha, eu demorava pra conseguir uma vaga, as vezes 20 dias, 1 mês, era assim. (Consumidor 05)

Na sequência, foi questionado aos consumidores quais foram as opções consideradas por eles antes de decidirem ir à clínica C, buscando entender também os motivos que os levaram à essa escolha. O consumidor 02 e a consumidora 04 consideraram procurar outras clínicas médicas antes de optarem pela clínica C, e consideraram a opinião de outras pessoas antes de decidirem.

Pensei em outro lugar, as clínicas da rua Bahia, mas como já conhecia a clínica[nome da clínica C], minha sogra tinha vindo pra cá e outras pessoas, sempre gostaram e eu gosto do nosso colega também [gestor da clínica C], e aí eu resolvi vir pra cá de novo, mais uma vez. (Consumidor 02)

Só na rua Bahia, mas como minha sobrinha fez exame aqui, as colegas também, o [gestor da clínica C] sempre falava, eu vim, gostei e agora é só aqui mesmo. (Consumidora 04)

Por outro lado, a consumidora 01 considerou o SUS como outra opção, assim como o fez a consumidora 06, que também considerou buscar outras clínicas médicas populares:

Pensei no SUS, mas demora muito né, fiquei esperando há séculos, tenho consulta marcada desde 4 anos atrás e não sai, então eu não quero mais. Eu posso ir até o SUS mas os exames eu quero fazer aqui. Lá demora, as vezes a pessoa tá precisando rápido e quero ficar aqui mesmo, é muita demora pra marcar e pra ser atendida também, não sei qual das duas é pior. Já aqui, você chegou, tem vaga, é atendida e pronto. (Consumidora 01)

Pensei no SUS só, tanto é que cheguei a ir lá e o médico falou que não fazia mais esse exame, então tive que buscar outro lugar, aí por isso comecei a ver nas clínicas, vi lá na rua Bahia e lembrei daqui. (Consumidora 06)

Já a consumidora 03 pensou em buscar atendimento em outra clínica tradicional, que não é popular, mas acabou desistindo por conta do alto valor que encontrou:

Tem uma clínica lá perto também do meu trabalho que eu cheguei a passar lá pra ver, mas por causa do preço que estava bem mais alto eu procurei aqui, porque já tinha um conhecimento. [...] Isso, não era popular não, era dessas normais mesmo, um prédio com alguns consultórios de médico. (Consumidora 03)

O consumidor 05, por conta da indicação de sua empresa, só considerou a clínica C mesmo, como pode ser visto em seu relato:

Eu não precisei pensar porque foi questão da empresa, então eles só falaram isso ‘vai lá na clínica tal’, eu peguei e já vim. (Consumidor 05)

Outra pergunta foi feita para conhecer os atributos considerados pelos consumidores ao levarem em consideração a sua decisão pela clínica C, identificando qual foi o considerado o mais importante por eles. As respostas dos consumidores destacaram diversos atributos, como a localização da clínica, o médico, o preço, a facilidade de conseguir atendimento, a agilidade na espera pelo atendimento. Porém, muitos consumidores relataram que a localização da clínica foi a mais importante, superando até a questão dos médicos, o que indica que a presença de uma clínica popular em um bairro mais afastado do Siqueira Campos, onde boa parte das clínicas populares se concentram, é um atrativo para os consumidores que moram na região da clínica C e querem evitar esse deslocamento.

A localização, é bem próximo da minha casa, é rapidinho você não tem problema de estar se deslocando né, no transporte, como eu falei, e aqui tem um bom médico também, que atende bem, o valor baixo, e o atendimento né, que é especial. Principal? A localização, sem dúvida, porque hoje todo mundo tem o dia corrido, muitos afazeres, e assim a gente economiza muito tempo sem precisar se deslocar e ainda economiza mais um pouquinho na passagem, pra quem não tem muito, qualquer ‘trocadinho’ que economiza é bom, e o atendimento também do médico e da menina, esses dois. (Consumidora 01)

O preço e o médico também, que é especialista, a agilidade do atendimento, o médico é muito bom, a doutora eu vejo que é muito boa os exames de vista que vou fazer aqui nunca deu problema, os profissionais daqui são ótimos, a pessoa da recepção inclusive, e como fica aqui no bairro, é perto também, foram esses. De todas foi a mais importante foi a do oftalmo (oftalmologista), que eu vim pra cá, trouxe minha filha também pequenininha, primeira vez que fez exame de vista e ela gostou também, até hoje nunca deu problema. (Consumidor 02)

Preço, né, também a localização, que é próximo de casa, próximo do trabalho, no próprio bairro, agilidade, pra você ver eu nem marquei, só apareci aqui e pronto, nunca teria isso no SUS. E vou poder sair daqui e voltar pro trabalho, nem vou precisar pegar ônibus, nada disso. Teve o médico também, que atende bem, é isso. O preço e porque é perto de casa aí facilita muito ainda mais você que trabalha os dois horários, né? [...] Foram esses dois (os mais importantes). (Consumidora 03)

Importante, a localização é ótima, é ótima, eu moro aqui na canal 4, logo aqui em cima da clínica, eu venho até andando, então é isso, o preço é ótimo, é mais rápido pra ser chamado, foi uma coisa melhor que fizeram no conjunto Augusto Franco, o médico também muito falado, falado bem, e mais nada, foi isso. Mais importante? Acho que a distância, porque eu venho até a pé, ainda é bom para esticar as canelas um pouquinho e não gasto passagem para ir pra rua Bahia, os ônibus demoram, daqui que a gente chega na clínica (da rua Bahia) já passou do horário. (Consumidora 04)

Foi a questão da vaga, aqui tinha vaga aí consegui vir pra cá e também porque é perto de casa, e ia evitar de sair de casa e ir lá pra rua Bahia, o médico meu amigo disse que é muito bom também, me falaram coisas muito boas dela, então aqui ficou melhor. [...] Foi a localidade da clínica e a vaga (os principais), mas sei que eu conseguiria lá na rua Bahia também, só que fica mais acomodado vir aqui que fica mais perto pra mim, então acho que a localidade ainda foi mais. (Consumidora 06)

O consumidor 05 relatou apenas a necessidade, pelo fato de precisar fazer exames e passar pelo médico, que foram recomendações de sua empresa, portanto ele não teve sequer opção de escolher o que levar em consideração.

A necessidade, não teve mais nada, foi só a necessidade mesmo de fazer esses exames e passar nesse médico, porque eu teria que ir no lugar que eles me mandam, sabe? Eu não tinha nem opção de escolher, ou de pensar no que seria mais destacado né, importante. (Consumidor 05)

Como um último ponto, foi questionado aos consumidores se eles enxergavam a gratuidade do SUS como uma vantagem ou não. Na clínica C os consumidores foram unânimes ao afirmarem que não enxergam a gratuidade do SUS como uma vantagem, e alguns consumidores, como a consumidora 03, ainda fazem uma reflexão que envolve o custo total de propriedade, percebendo que eles acabam gastando mais com o SUS do que pagando uma única vez na clínica popular e sendo bem atendido:

Lá você não tem vantagem nenhuma, é de graça, mas nem tudo que é de graça vale, né? Você não é bem recebido, não é atendido, tem lugar que “ah porque é SUS mesmo atende de qualquer jeito”, é assim, e aqui não! Por mais que seja de graça, aqui é num bairro né, a gente não vai pagar transporte pra isso, se tiver carro não vai botar gasolina, aqui não, é pertinho. (Consumidora 01)

Não, não vejo vantagem não, minha mãe é diabética e hipertensa, precisa de alguns medicamentos lá no SUS né, pelo SUS, e vai pra qualquer prefeitura, esses órgãos do SUS que tem pra pegar medicamento e nunca tem, é 3, 4 meses pra pegar medicamento. Tem até no Ipês saúde também, lá na rua Campo do Brito, tem o Ipês saúde lá que ela pega os medicamentos, mas os medicamentos que ela consegue é só os mais simples que tem. Os mais caros que tem, como o [nome do remédio] e outros mais caros nunca tem, nunca consegue, espera 2, 3 meses pra chegar um, que custa R\$120, R\$130, R\$200, depende do medicamento, aí fica mais caro ainda pra poder pegar. E se a gente ficar esperando pelo remédio do SUS o cara morre, então tem que comprar o medicamento mesmo, não tem como. (Consumidor 02)

Pra mim não é vantagem, mas no SUS é assim, que dependendo do resultado dos exames você vai ter que fazer um tratamento pelo SUS porque na clínica não tem tratamento assim. Mas em termo da clínica, a vantagem dela é que com certeza é que é bem mais rápido, mais prático que o SUS, mesmo você juntando um trocadinho, vai lá e faz particular porque pelo SUS tá muito difícil. Como eu falei antes, fiquei mais de 1 ano tentando fazer esse exame pelo SUS e até hoje nada. Eu tive que ir lá algumas vezes e depois por causa de trabalho não tinha como, aí foi como te falei, tive até que pagar uma pessoa pra ficar indo lá pra mim, então eu fui ver e já estava gastando mais do que se tivesse vindo aqui direto, por isso desisti de lá, gastei mais, se eu tivesse pensado nisso antes não tinha gastado esse caminhão de dinheiro que gastei, por isso que não é vantagem. (Consumidora 03)

Meu filho, foi o que eu expliquei, o SUS não dá porque voce nem médico atende bem lá, do que adianta não pagar se você não é atendido? Vai resolver seu problema? Não, né? E pra essas clínicas igual lá, como o São Lucas, aquilo é caro demais para o meu bolso, não posso pagar, então só me resta a popular mesmo, ainda bem que tem elas, viu? (Consumidora 04)

Não vejo vantagem. Se fosse atendido rápido né, seria uma vantagem mas tem coisas que vale a pena você pagar do que ficar esperando, minha mãe mesmo deu entrada tem mais de 8 meses no exame e até hoje não foi liberado, entendeu? (Consumidor 05)

Vantagem coisíssima nenhuma, porque o SUS, meu deus do céu, está uma calamidade o SUS. A gente não consegue fazer quase nada pelo SUS mais, até um simples exame que nem esse que é um exame de Lâmina 'rotinal' que a mulher precisa fazer de 6 em 6 meses não está tendo disponibilidade. E quando tem, não chega o resultado, porque eu fiz no ano retrasado e até hoje não chegou o resultado. Então a diferença é em tudo, a disponibilidade das clínicas que a gente tem por mais que a gente pague um valor, mas tem a disponibilidade e a gente sabe que o resultado vai chegar e nos postos de saúde não tem isso não, se tiver pra fazer, as vezes até faz mas não chega resultado. A gente ainda tem esperança que um dia melhore, por isso eu até tento ir as vezes, para ver se está melhor, mas está difícil, viu? (Consumidora 06)

Os relatos demonstram as dificuldades enfrentadas pelos consumidores em diversas situações ao buscarem algum tipo de atendimento pelo SUS, seja para a realização de consultas e exames e até mesmo para conseguir medicamentos, como relatado pelo consumidor 02.

Porém, o depoimento da consumidora 03 também deixa evidente que por mais que o SUS passe por problemas, ele ainda é essencial para casos mais graves e que exigem um tratamento mais caro, que não é proporcionado pela clínica médica popular.

O quadro 31 a seguir sintetiza os principais achados desta etapa do PDC na clínica C.

**Quadro 31:** Síntese da Etapa de Avaliação de Alternativas Pré-Compra na Clínica C

<b>3ª Etapa do PDC</b>	<b>Avaliação de Alternativas Pré-Compra</b>
<b>O que consumia antes de conhecer a CMP</b>	- Outras Clínicas Médicas Populares - SUS - Particular através do Plano de Saúde
<b>Conjunto de Consideração</b>	- Outras Clínicas Médicas Populares - SUS - Particular através do Plano de Saúde



	- Somente a Clínica C
<b>Atributos que levaram os consumidores a optarem pela CMP</b>	- Localização - Médicos (Atendimento e Recomendação) - Preço - Atendimento dos funcionários - Facilidade de conseguir atendimento - Agilidade na espera pelo atendimento - Necessidade (indicação da empresa)
<b>Gratuidade do SUS</b>	- Não é considerada vantagem - Reflexão sobre “custo total de propriedade”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir serão discutidos os dados coletados sobre a quarta etapa do PDC.

#### 4.3.2.4 Compra

Na quarta etapa do PDC, a etapa da compra, inicialmente foi questionado aos consumidores sobre o tipo de compra que eles fizeram. Na clínica C, todos os entrevistados relataram que a compra foi decidida previamente, ou seja, foi uma compra planejada, como pode ser observado a seguir:

Eu já tinha a intenção de vir, já tinha planejado tudo, já tinha deixado tudo certo com o [gestor da clínica]. [...] Ah, com a propaganda que o meu marido faz, todo dia escuto o carro da clínica, não tinha como não se deixar levar por isso, mas tem o logo [nome da clínica C], que ficou muito bonito né, eu acho, ficou muito visível, está muito visível [nome da clínica C], tem os cartazes pela rua que ele colocou, então chama a atenção. (Consumidora 01)

Então, eu primeiro vi no panfleto depois passei de carro aqui na frente e reparei na clínica, então depois foi quando eu precisei, decidi vir aqui, então eu já vim de casa sabendo que queria vir aqui, então quando eu liguei ainda me disseram assim ‘se voce chegar cedo vai ser um dos primeiros’, aí eu vim. (Consumidor 02)

Eu já vim decidida, desde ontem já estava com isso na cabeça de vir aqui hoje pra tirar logo esse pensamento de cobrança de médico da cabeça, ficar tranquila. (...) Foi questão da propaganda que vi no trabalho, aí como era perto fiquei pensando e vim aqui pra ver como era, foi isso e agora estou voltando porque gostei muito da outra vez e é o retorno que eles dão. (Consumidora 03)

E eu já vim já com um doutor, depois fiz um exame e agora com esse doutor, é minha terceira vez. [...] Ah sim, já saí de casa decidida sim, até porque a gente vem sabendo que vão atender né, até me ligaram pra saber se eu vinha mesmo. (Consumidora 04)

Eu vim certo aqui, porque lá eles indicaram, falaram assim “óh, vai lá na clínica [nome da clínica C], faz com esse médico, depois faz exame”, falaram isso e eu só obedeci e vim, o que facilita é que a gente faz exame, faz consulta, tudo isso aqui mesmo. (Consumidor 05)

Sim, já estava decidida, tanto é que liguei pra cá antes e pedi pro meu filho buscar certinho o telefone pra eu poder saber dos detalhes. Eu vi a propaganda da outra vez

que eu vim, mas agora não, eu tinha até esquecido que tinha aqui, foi mais o meu filho. (Consumidora 06)

Foi possível perceber que alguns consumidores, em seus relatos, revelaram que de certa forma sofreram influência da publicidade feita pela clínica C.

Em seguida, foi questionado aos consumidores sobre a atitude de terceiros sobre a sua compra, para conhecer quem e de que maneira essa pessoa influenciou na decisão do consumidor. Os consumidores 01, 03, 04 e 06, relataram terem sofrido influência de outras pessoas para tomar sua decisão, até mesmo do próprio gestor da clínica C, como pode ser observado nos relatos a seguir:

Meu marido, ele falou que esta clinica aqui que [gestor da clínica C] criou e que o bom era ficar aqui no bairro, fazer aqui, e teve informações de outras pessoas que veio, gostou e falou pra ele. Sim, ajuda, e ele (marido) incentiva muita gente a vim pra aqui. Com essas coisas a gente se sente mais confiante sim, que tem alguém que é paciente, como nós, e também foi bem atendido, é bom saber disso. (Consumidora 01)

Sim, o [gestor da clínica C] mesmo tá sempre ali por perto, sempre oferece os produtos dele, a clínica dele, fala o que oferece de bom, viu? [...] Com certeza, com certeza, como ele cuida aqui da clínica a gente sabe que ele dá o máximo aqui, faz de tudo pra gente, então deu mais confiança sim. (Consumidora 03)

Minha sobrinha já que fez o exame aqui ela indicou que aqui é ótimo, era bom atendimento, isso passa mais confiança sim, com certeza. (Consumidora 04)

Foi meu filho, ele já tinha vindo aqui e me lembrou, falou 'mainha', porque você não vai lá na clínica do [gestor da clínica C]? É aqui do lado da gente, uma ótima clínica, vou procurar o telefone pra você! Aí eu lembrei que podia vir aqui e achei boa a ideia dele, e foi quando pensei em ir no oftalmologista também e perguntei ao meu amigo, que também só disse maravilhas daqui, o que me deixou mais certa que valia a pena. (Consumidora 06)

Esses consumidores ainda afirmaram que se sentem mais confiantes na decisão por terem sido influenciados por outras pessoas, principalmente pelo fato delas já terem passado por outras experiências positivas e transmitirem isso aos consumidores da clínica.

Por outro lado, os consumidores 02 e 05 afirmaram não terem sido influenciados por ninguém, porém o consumidor 05 deixa implícito que a empresa influenciou sim e por conta de uma indicação, ele precisou ir à clínica.

Ninguém, eu sempre passei e vi aqui e falei vou dar uma passadinha lá, ver a clínica nova lá, aí vim, fui bem atendido ali na recepção, tomei um cafezinho, uma aguinha, aí ficamos por aqui mesmo perto de casa. (Consumidor 01)

Não foi ninguém que influenciou, porque foi questão da empresa mesmo, o pessoal de lá vem pra cá, todo mundo vem, pra fazer os exames que pedem de admissão, demissão, quem volta de afastamento, essas coisas assim. (Consumidor 05)

Em seguida, foi perguntado aos consumidores sobre a forma de pagamento utilizada por eles e se desejavam pagar por alguma outra forma, e alguns deles relataram ter optado pelo pagamento em dinheiro, por alguns motivos, como o desconto pelo pagamento à vista e o fato de não acumular dívidas no cartão de crédito, e não desejam pagar de outra forma.

A vista (dinheiro). porque prefiro a vista, meu marido não gosta de cartão não, ele quer tudo a vista senão você vai se enchendo de dívida né, aí vai ‘não, bota no cartão’, mas tem que pagar, né? Então não adianta, é melhor você pegar o dinheiro, você tá com o dinheirinho do valor (da consulta), ainda saí um pouquinho mais em conta. [...] Não quis outra não, pra mim a vista é o melhor. (Consumidora 01)

A vista (dinheiro). Porque a vista a gente sabe quanto gasta e tem um ‘descontinho’ também, pra gente que é pobre é ótimo. [...] Assim desse jeito já está ótimo. (Consumidora 03)

Outros consumidores, como ocorreu com o consumidor 02, optaram pelo dinheiro, mas ele gostaria de ter utilizado seu plano de saúde como forma de pagamento. Da mesma forma, a consumidora 06 gostaria de ter utilizado o cartão de crédito sem precisar pagar a diferença que é cobrada no preço, ou seja, sem o acréscimo.

A vista mesmo, o dinheiro. Acho que seria bom se eu pudesse usar o convênio do Ipês, É como eu disse, se fosse pelo Ipês, é só mostrar sua carteirinha, imprimir aquela guia mas já vem descontado todo mês mas como tem que ser particular, tem que ser em dinheiro mesmo, até porque tem mais desconto, só essa questão do Ipês mesmo que seria bem interessante. (Consumidor 02)

Dinheiro, pra poder ter o desconto, mas seria bom se pudesse pagar no cartão sem aumentar o preço né? Porque pra gente que não tem muito faz uma diferença no bolso e quando pode botar em 2, 3 vezes já não fica pesado pra um mês só. (Consumidora 06)

A consumidora 04, por sua vez, optou por pagar sua consulta utilizando seu cartão de crédito, por afirmar não ter o dinheiro no momento, mas que, assim como a consumidora 06, gostaria de poder pagar sem o acréscimo.

Cartão, parcelado para 2 vezes, assim alivia um pouquinho, a gente recebe e já tá com aquela responsabilidade de pagar certinho, eu gosto disso. [...] O dinheiro era bom também que tinha um ‘descontinho’, né, mas estou sem dinheiro pra pagar, então só deu pra fazer no cartão mesmo e está bom assim. Mas podia pagar no cartão sem esse valor a mais, estava bom se fosse assim. (Consumidora 04)

Diferente dos outros consumidores, que pagaram por sua própria consulta, o consumidor 05 relatou que foi a própria empresa que fez o pagamento e que não sabia qual foi a forma de pagamento utilizada por ela.

Não sei não, porque deve ser algum acordo do dono, não sei como funciona isso, mas eu não precisei tirar nada do meu bolso. (Consumidor 05)

É possível perceber que os consumidores da clínica C gostam de realizar pagamentos em dinheiro pelo fato de ser mais econômico e por permitir um maior controle de suas despesas. Porém, alguns consumidores ainda preferiam realizar o pagamento utilizando outras opções como o seu plano de saúde, como sugerido pelo consumidor 02 e pelo cartão de crédito, mas sem o acréscimo, como relatado pela consumidora 04, pois o cartão permitiria parcelar e ter uma despesa diluída em alguns meses e não concentrada em um único mês.

Por último, ainda foi questionado aos consumidores se havia acontecido algo que os fizeram pensar em desistir da sua compra, para identificar situações que poderiam representar uma ameaça para o processo de decisão de compra na clínica C, porém, nenhum dos consumidores relatou ter acontecido alguma coisa.

O Quadro 32 resume os principais pontos identificados nesta etapa de compra na clínica C.

**Quadro 32:** Síntese da Etapa de Compra na Clínica C.

<b>4ª Etapa do PDC</b>	<b>Compra</b>
<b>Tipo de Compra</b>	- Planejada
<b>Influência de publicidade</b>	- Alguns consumidores relataram terem sido influenciados pela publicidade.
<b>Atitude dos outros</b>	- Amigos ou parentes - Gestor da clínica C - Empresa
<b>Forma de Pagamento Utilizada</b>	- Dinheiro - Cartão de crédito
<b>Forma de Pagamento Desejada</b>	- Cartão de crédito, porém sem o acréscimo. - Plano de Saúde
<b>Fatores Situacionais Inesperados</b>	- Nenhum fator foi relatado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Em seguida serão apresentados os dados coletados sobre a etapa de consumo na Clínica C.

#### 4.3.2.5 Consumo

Na quinta etapa do processo de decisão de compra, inicialmente foi perguntando aos consumidores quantas vezes eles já haviam utilizado os serviços da clínica C e também se já utilizaram de outras clínicas populares.

A maioria dos consumidores relatou ter utilizado os serviços da clínica poucas vezes, como foi o caso dos consumidores 03, 05 e 06, que utilizaram apenas 2 vezes e dos consumidores 01 e 04 que utilizaram 3 vezes. Todos também já haviam utilizado outras clínicas populares, exceto o consumidor 05 que nunca havia utilizado o serviço de nenhuma outra CMP.

Com essa, três vezes aqui. De outras (CMPs) eu nem conto, várias, muitas. [...] Essas clínicas são muito boas para quem não pode pagar mais caro em outros lugares, eu mesma não posso pagar não, por isso que sempre fui muito. (Consumidora 01)

É a segunda vez e com certeza vou marcar pro meu esposo vir no oftalmologista essa semana, ele estava querendo confirmar se tinha vaga aí já me informei com a moça, porque ele tá precisando aí só vou confirmar com ele o dia e já marco também. [...] Aqui no conjunto não, mas na rua Bahia já, só foi dentista, geralmente eu tento fazer pelo SUS, mas lá é muito difícil, né, mas é a segunda vez aqui. (Consumidora 03)

É a terceira vez aqui, mas eu já fiz ali na esquina da rua Bahia e já fiz na [nome de outra CMP] que foi pra mamária e fiz na [nome de outra CMP], exame de sangue, aqui eu não fiz porque não tava ainda com exame de sangue, aí fiz na [nome de outra CMP], já fui muito em outras, não sei nem te falar quantas. [...] Olha eu vou dizer aqui é melhor, é muito mais melhor, mas não tem muita diferença de uma clínica pra outra não, são detalhes. (Consumidora 04)

Essa é a segunda vez, porque vim me consultei, fiz tudo certinho mas aí lá na empresa pediram pra retornar, por isso que estou aqui de novo. (Consumidor 05)

Como falei, vim uma vez aqui mas tem um tempo, e agora de novo vim por causa dessa questão do exame e pra aproveitar e ir no médico do olho logo, então duas vezes, é a segunda. Já usei na rua Bahia sim, não sei quantas, mas algumas. Até porque eu tenho filhos e um é pequeno, então eu consulto bastante no pediatra, essas coisas, várias vezes, não tem nem como contar quantas vezes foi, foi várias, pra gente que é adulto já complicado sofrer pra conseguir atendimento no SUS, agora você imagina com criança, criança de colo, é mil vezes pior, então levo eles mais nas populares lá do Siqueira. (Consumidora 06)

Apenas o consumidor 02 demonstrou ser um consumidor mais frequente da clínica, pois relatou já ter utilizado o serviço cinco vezes, porém, diferente dos outros consumidores, ele nunca tinha usado o serviço de outra clínica médica popular, por possuir plano de saúde. Não foram percebidos sinais de fidelidade ao médico.

O serviço aqui, deixa eu ver primeiro minha filha, depois minha sogra, eu, minha mãe, e agora de novo, então foram 5 vezes, quando a gente gosta muito de um lugar, acaba voltando, não tem jeito. [...] Não, popular não, eu uso mais o Ipês quando dá pra fazer eu faço pelo Ipês mesmo, aí tem sempre 3 lugares que eu vou, como o hospital primavera, então um dos 3, e faço tudo por lá mesmo, mas as vezes é difícil a questão da vaga. (Consumidor 05)

Em seguida, foi perguntado aos consumidores quem os acompanha durante as consultas na clínica. Todos os consumidores relataram que costumam ir a clínica sozinhos, porém muitos comentaram que gostariam de ter companhia.

Eu mesma, eu mesma que venho mas hoje eu prefiro vir só porque ando mais rápido e chego logo aqui. Eu só peço pra alguém ir em consulta comigo ser for pra fazer algum exame assim, mais sério. (Consumidora 01)

Geralmente eu venho só, agora se for pra minha filha, vem eu, minha esposa e minha filha pra acompanhar, gosto quando elas estão comigo porque é uma distração a mais, né? Eu não gosto muito de me sentir só, quando elas não vem acabo puxando assunto com um, com outro, foi assim que acabei fazendo amizade também como o [gestor da clínica C]. (Consumidor 02)

Só eu mesma, sozinha mesma, mas acho que seria melhor se meu marido estivesse aqui, mas ele está correndo atrás de emprego aí não deu. [...] Sim, é melhor (ter companhia) porque a gente fica conversando, o tempo passa rápido. (Consumidora 03)

Não, eu venho sozinha, graças a Deus, tenho nada, Graças a Deus. Se minha sobrinha não estivesse na faculdade ia trazer ela pra vir comigo, pra gente ficar fofocando aqui um bocadinho. (Consumidora 04)

Eu venho sozinha mesmo, todo mundo está trabalhando, com seus afazeres, então venho só. (Consumidor 05)

Eu venho sozinha, na pressa a gente vem só, minha mãe queria vir também, mas o sol está demais hoje, e ela anda devagar, foi melhor ela ter ficado em casa mesmo. (Consumidora 06)

Logo em seguida, foi perguntado aos consumidores sobre os dias da semana que eles tem o costume de ir à clínica e o que estariam fazendo caso não estivessem lá. Alguns consumidores, como a consumidora 01 e 04 afirmam que tem mais tempo livre, portanto tem mais flexibilidade com relação aos horários, pois estariam em casa realizando suas atividades.

O dia que marcar eu venho, então pra mim é mais fácil porque eu sou do lar, se fosse pro meu marido, ele ia ter que ver um dia que ele não estivesse trabalhando. [...] Não trabalho não, estaria em casa mesmo, cuidando das coisas em casa. (Consumidora 01)

Qualquer dia assim eu venho, o dia que tiver vaga, porque aposentada tem tempo livre, é bom. Estaria ajeitando o meu pai que meu pai tem 94 anos, aí tem que botar ele pra ir pro banheiro, pra comer, sou eu pra tudo, dar banho, cuidado com ele. (Consumidora 04)

Já outros consumidores relataram que trabalham mas que conseguem dar algum jeito para irem até a clínica, como foi o caso do consumidor 02 e das consumidoras 03 e 06.

Quando tem assim, disponibilidade do trabalho, estou de folga né, aí eu venho, marco o horário, marco o dia e venho aqui e faço. [...] Eu tento sempre aproveitar as folgas pra fazer isso, porque no dia do trabalho fica difícil, eu não conseguiria vir, porque a gente fica preso ao horário que a clínica atende, né? (Consumidor 02)

Qualquer dia, o dia que tiver disponibilidade. Porque como é perto do meu trabalho, em 5 minutos eu chego aqui, então dá pra falar lá e avisar que vou precisar dar uma saída rapidinho e eles deixam, qualquer dia. Mas se fosse pra ir lá na rua Bahia ia ser mais difícil, teria que dar algum outro jeito, não sei como, talvez procurar alguma outra clínica que tivesse algum horário que pudesse se encaixar no meu, não sei. (Consumidora 03)

Hoje graças a Deus eu estou de folga, então consegui vir aqui. Mas a gente sempre vem quando pode e quando o médico tem vaga, nem que eu fale alguma coisa no trabalho, chegue um pouco mais tarde e saio mais tarde, eu sempre dou um jeitinho de resolver e o chefe entende, sabe que eu não sou de ficar faltando ou chegando atrasada. (Consumidora 06)

E o consumidor 05 relatou ir a clínica no dia que o seu chefe indica que ele faça isso:

O dia que me mandarem eu venho, como é o chefe que manda não tem problema nenhum com essa coisa de horário. Bom, se eu não estivesse aqui estaria no trabalho. [...] Se não fosse uma ordem do chefe, eu teria que falar com ele, mas aí seria difícil, porque ele ia pedir pra compensar depois e eu não gosto de ficar depois das 17hrs não. Eu ia acabar procurando algum lugar que tivesse um outro horário vago. (Consumidor 05)

Para as pessoas que trabalham, ir a clínica C demanda algum ajuste, o que exige que elas façam alterações em sua rotina para se adaptar aos horários dos médicos ou talvez nem consigam ir à clínica, buscando outras soluções.

Na sequência, foi perguntado aos consumidores quais as especialidades ou serviços que a clínica C não oferece, mas que seria um desejo deles que ela passasse a oferecer. Alguns consumidores relataram não conseguir sugerir por não saberem exatamente o que a clínica possui, conhecendo apenas o que eles já buscaram, como os relatos abaixo:

Mas eu não pensei nisso, não pensei. [...] Não sei te dizer muito bem o que ela tem, é mais essas consultas né, mas tudo que eu precisei tinha tudo. (Consumidora 01)

Não sei te dizer pra sugerir, pra ser sincera não sei mesmo, nem o que já tem eu sei, eu olhei o papelzinho mas já esqueci o que tinha lá. (Consumidora 06)

Outros consumidores relataram que iriam sugerir o serviço de exames laboratoriais, que já está quase sendo iniciado pela clínica, em fase final de implantação:

Por enquanto, é que geralmente o que a gente precisa tem tudo aqui, exame, consultas, os básicos tem tudo né, o [gestor da clínica C] está sempre falando das coisas que tem e acho que tem tudo, o exame de sangue né, que antes não tinha agora vai ter, eu ia te sugerir isso, mas agora que vai ter está bom. Uma vez até perguntei a ele se ele podia colocar um tratamento aqui pra área de hemodiálise, porque meu pai tem um problema sério nos rins e sempre tem que fazer, mas aí ele disse que não tinha como, que aqui era mais pra essa parte, só com exame mesmo e consulta. (Consumidora 03)

Era exame de sangue, que vai ter agora, né? Com o exame, eu acho que vai ter tudo, eu vim no outro médico, tinha o exame que eu fiz da outra vez, só o exame de sangue, exame de fezes, diz que vai botar agora, aí vai ser melhor pra mim, que é pertinho de casa, já vem, faço exame e pronto, é ótimo. (Consumidora 04)

Já o consumidor 02 e o 05, conseguiram sugerir outros serviços, outras especialidades que a clínica poderia passar a oferecer.

Dentista, tá faltando, dentista aqui não tem, tá faltando dentista, médico do coração que não tem, ortopedista, é os que mais usam aqui, tem muito acidente, muita gente com problema no coração, muita gente, aí tá faltando esses médicos. (Consumidor 02)

Eu estava vendo o papel aqui que peguei na recepção, eu queria a fono (fonoaudióloga) que estou vendo que tem aqui, então... dentista talvez, acho que dentista seria bom pois parece que não tem aqui pelo bairro. E pra quem trabalha aqui perto seria bom, dentista popular também. (Consumidor 05)

Por último, foi questionado aos consumidores sobre as atividades realizadas enquanto eles aguardam pelo atendimento e sobre o que eles sentem enquanto esperam. O celular apareceu quase como unanimidade entre os consumidores, sendo bastante comentada a utilização das redes sociais e do *WhatsApp*, apenas a consumidora 04 não relatou utilizar o celular.

Diga aí, você acha que é o que? Mexendo no celular, assistindo televisão, enjoa o celular vou pra televisão, converso um pouquinho com a vizinha ali que estava ao meu lado. Fico me sentido bem, é tão perto da minha casa que me sinto em casa mesmo. (Consumidora 01)

Fico conversando com o [gestor da clínica C] quando ele não está ocupado ou então fico mexendo no celular. Aqui é muito tranquilo, agradável, me sinto bem, estava até comentando com a minha esposa da outra vez que eu vim aqui sobre isso. (Consumidor 02)

Celular. Fico nas redes sociais, no 'zap' ou vendo televisão mesmo, pra distrair é bom. Eu fico agradável aqui, bem tranquila, daqui a pouco vou ser chamada, então não estou preocupada com o horário, nada. (Consumidora 03)



Só assistindo televisão, pensando no que vou fazer em casa, é assim, melhor do que ficar em casa, em casa a gente esquenta a cabeça. Bem, como eu falei, em casa fico estressada, quando vou pra rua distraio o pensamento. (Consumidora 04)

Mexendo nas redes sociais, respondendo no *WhatsApp*, as vezes dou uma olhadinha pra televisão, só. Estou tranquilo, não estou com pressa, então vou só ficar esperando me chamarem, né? Só esperar, mas acho que não vai demorar não. (Consumidor 05)

Eu fico sentada mesmo, só olhando as mensagens no celular, vejo o *Instagram*, no *WhatsApp*, fico de olho esperando fazer o barulhinho, posso dizer que fico bem, sei que é rápido. Mas sempre fico um pouco, não sei explicar, com o famoso ‘frio na barriga’, sabe? Mas isso em qualquer lugar, pois sou um pouco ansiosa quando vou fazer algum exame ou uma consulta. (Consumidora 06)

Percebe-se que os consumidores da clínica C, em sua maioria, relataram se sentirem bem na clínica, apenas a consumidora 06 relatou se sentir ansiosa quando vai passar por algum tipo de atendimento.

O Quadro 33 traz de modo resumido os achados encontrados nesta quinta etapa do PDC na clínica C.

**Quadro 33:** Síntese da Etapa de Consumo na Clínica C

5ª Etapa do PDC	Consumo
<b>Utilização da Clínica C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço, como os consumidores (01,03, 04, 05 e 06). Apenas o consumidor 02 já utilizou mais vezes e demonstra ser um cliente mais frequente, mesmo possuindo plano de saúde. Todos relataram já ter utilizado o serviço de outras CMPs, exceto o consumidor 05.</li> <li>Para quem trabalha, ir à clínica C exige uma alteração da rotina para tentar se adaptar aos horários dos médicos ou talvez buscar outras opções.</li> <li>Serviços Consumidos (Consultas): Ginecologista, Oftalmologista, Neurologista, Médico do Trabalho</li> </ul>
<b>Quem acompanha durante o consumo</b>	- Ninguém, porém relataram gostar de ter companhia.
<b>Serviços desejados</b>	- Dentista; Cardiologista; Ortopedista - Exames laboratoriais (em fase final de implantação) - Muitos consumidores desconhecem os serviços ofertados pela clínica, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar.
<b>Atividades realizadas enquanto aguarda o atendimento</b>	- Utilização do celular (principalmente redes sociais, <i>Instagram</i> , <i>WhatsApp</i> ) - Assistir tv - Conversar (vizinha, gestor da clínica C)
<b>Sentimentos</b>	- Positivos (“bem”, “tranquila”, “em casa”, “paciente”) - Negativos (Ansiedade - ‘frio na barriga’)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir serão apresentados os dados coletados na etapa de avaliação pós-consumo na clínica C.

#### 4.3.2.6 Avaliação Pós-Consumo

Nesta última etapa do PDC que foi analisada, primeiramente foi questionado aos consumidores da clínica C que contassem sobre sua experiência utilizando os serviços da clínica e também indicassem seus pontos positivos.

Os consumidores da clínica C consideraram sua experiência boa e dentre os pontos positivos, a questão do atendimento foi unânime entre os consumidores, pois todos destacaram a importância de serem bem atendidos. A consumidora 06 inclusive faz um relato mais profundo sobre um momento delicado que passou e destaca a importância do atendimento nesta situação. A localização também foi bastante comentada, o que demonstra que a presença de uma clínica no bairro facilitou a vida das pessoas, evitando o deslocamento para outros bairros da cidade. Outros pontos como a questão do médico, a agilidade na marcação e na espera pelo atendimento, preço, facilidade de estacionamento também foram comentados pelos consumidores.

A experiência, a experiência é essa mesmo que eu falei que vim, gostei, fui bem atendida, aí é isso. Positivo foi esses, é pertinho da minha casa, então chego aqui muito rápido, o preço é bom, na mesma faixa da rua Bahia, e o atendimento, fui bem recebida todas as vezes, gosto muito da menina da recepção, do [gestor da clínica C], o médico também foi bom... (Consumidora 01)

Está positiva né, e agora vai melhorar ainda mais porque já soube que vai começar a ter laboratório, e isso fazia falta, porque agora vai dar pra fazer tudo no mesmo lugar, aí vai facilitar. O atendimento aqui é diferenciado também, ela mesmo ligou pra mim, hoje, já pra confirmar de manhã, é tudo numa 'estou ligando aqui pra poder confirmar, pra saber se você vem mesmo', eu disse 'tudo bem, eu vou sim já está tudo certo'. E isso é bom, as vezes a gente esquece, e eles ligam pra confirmar, isso aí é bom, gostei. Gostei do preço também, do médico, a localização aqui no bairro, aqui é fácil de estacionar, porque tem muita vaga na rua, é isso. (Consumidor 02)

Está boa, estou gostando, aqui tem um bom atendimento, e só a vantagem de você estar no seu próprio bairro, e fazer esse tipo de exame é muito mais vantagem do que você sair daqui e ir pra um Siqueira, e o preço também é muito bom. (Consumidora 03)

Foi ótima, chegar aqui e a pessoa atender você bem, agilidade, a rapidez, eu gosto, é ótima, eles tem funcionários ótimos, atenciosos, a cara boa, não é como outras clínicas que é mais 'demorosa' aqui não, é rápido, ótimo, eu gostei muito. (Consumidora 04)

Eu gostei daqui, é uma clínica boa, né? Dá outra vez o médico atendeu certinho, falou, explicou, eu gostei bastante dele. [...] Positivo é a rapidez, rapidinho você chega aqui e logo vão te chamar, e foi bom também que foi próximo do trabalho, foi bom ter uma clínica assim por aqui, acho que não tinha nenhuma, né? Então quando acabar aqui em pouco tempo já chego lá. (Consumidor 05)

Estou gostando, é muito bom. Nunca tive, assim, nada ao contrário para poder falar das clínicas populares não. Até pelo tempo de espera também, até agora nunca reclamei não, era um tempo razoável que a gente dava pra esperar, é até rápido, não era aquela tipo o SUS, que a gente chega 7, 8 horas (da manhã) e vai 14, 15 horas (da tarde) pra casa, tipo isso, entendeu? [...] O atendimento, que é fundamental né, as pessoas, recepcionistas, que atende a gente super bem, pelo menos aqui e nas outras clínicas populares que eu fui sempre fui muito bem atendida, muito bem orientada pelos médicos também, eu tive até uma experiência numa clínica que eu fui, [nome de outra clínica popular], que eu estava grávida e o bebê parou de mexer e eu fui fazer o exame e detectou que ele tava morto, e o médico foi super gente boa comigo, ele conversou comigo, eu me desesperei no momento, né? Mas ele conversou comigo coisas que, assim, na maioria das vezes quando a gente vai fazer alguma coisa pelo SUS eles falam e já dizem 'a você pode ir pra casa a gente não tem mais nada para fazer aqui'. Então, os pontos positivos daqui e dessas outras populares são esses que disse, a atenção que eles dão pra nós, de atendimento mesmo, quando a gente entra na sala é completamente diferente, na sala dos médicos, a gente entra e eles tratam a gente como gente, sabe? Como pessoa, entendeu? Outra coisa boa daqui ainda é porque é perto de casa, então isso é bom demais também, e isso de urgência, porque as vezes a gente precisa ir logo e aqui a gente consegue rápido, sempre tem vaga. (Consumidora 06)

Em seguida, foi perguntado aos consumidores da clínica C sobre os pontos negativos. A maioria dos consumidores não conseguiu identificar nenhum ponto negativo na clínica, apenas o consumidor 05 comentou que sentiu falta da clínica possuir um site, conforme pode ser observado no seu relato:

Negativo nenhum, até agora não vi. Pra não falar nada, talvez a falta do site pode ser um, né? Uma empresa tem que ter, tem que ter porque é uma coisa que se voce for procurar pela internet vai querer olhar. (Consumidor 05)

Na sequência, foi questionado aos consumidores sobre a satisfação com os serviços oferecidos pela clínica e também se ela atendia as necessidades e expectativas que eles possuíam. Todos os consumidores entrevistados relataram que a clínica C atende às suas expectativas e também comentaram que pretendem voltar a utilizar os serviços oferecidos pela clínica.

Estou satisfeitiíssima e também atende as necessidades, e agora vai ter exame laboratorial né, então vai ficar melhor ainda, porque estava faltando isso. [...] Com certeza (pretende voltar à clínica C), sempre que eu precisar eu venho, é pertinho de casa, brasileiro gosta de comodismo, né? É bom, pertinho, melhor ainda. (Consumidora 01)

Estou satisfeito com os serviços, sempre que vim foi o que eu imaginava. [...] Ela atende, pela necessidade sim, porque ela é rápida e tudo né, qualquer pessoa que vim aqui vai ser bem atendida mesmo. [...] Pretendo sim, se tiver a necessidade a gente vem, e se tivesse outras especialidades já viria mais, e se tivesse o Ipês Saúde mais ainda, porque já vem descontado né, usando ou não já vem descontado, então se eu tiver dificuldade no Ipês pra conseguir marcar, eu venho logo pra cá, como tem acontecido. (Consumidor 02)

Me sinto satisfeita, e está atendendo a todas as minhas necessidades, aqui tem tudo, é a segunda vez né, e graças a Deus está tudo Ok, estou sendo bem recebida agora e na outra também fui, e ainda acho que vou voltar aqui pra trazer meu marido. (Consumidora 03)

Olha, eu digo que estou satisfeita, tem tudinho aqui e agora que vai ter o exame eu não vou mais pra longe, faço tudo aqui, 5 minutos estou chegando em casa, foi a melhor coisa aqui do conjunto (Augusto Franco). [...] Demais, venho de novo, quando tiver alguma coisa eu venho, graças a Deus até aqui eu não estou precisando muito não, foi só coisa mais simplificada mesmo e pronto. (Consumidora 04)

Satisfeito, fui bem atendido aqui, me trataram com sorriso no rosto, deram atenção, a pessoa que trabalha ali na recepção me explicou da fono (fonoaudióloga), me deu o papel, eu gostei. [...] Assim, eu posso dizer que atende, porque era o que eu precisava fazer da empresa, e estou fazendo, está atendendo tudo. [...] Pretendo (voltar à clínica C), tanto que até procurei me informar sobre o preço da fono (fonoaudióloga), então quando eu chegar na hora de fazer, estou pensando em vir aqui. (Consumidor 05)

Sim, eu estou satisfeita, eu mesmo particularmente, não tenho o que reclamar não, por todos os motivos que já falei, foi por tudo isso que ela atendeu minhas necessidades. Com certeza, o SUS está numa situação difícil, não oferece quase nada pra gente não, pediatria, exame de qualquer tipo de exame, até exames laboratoriais pelo SUS não tem condições da gente fazer, então quase tudo a gente tem que fazer no particular. Porque assim, pelo SUS a gente tem que marcar pela internet e pra marcar esse negócio pela internet, meu Deus! Aí a gente corre, né? Tem gente que tem mais condições que nem precisa passar pelos médico do SUS, já é direto pelo particular, vai na clínica e paga, mas tem gente que passa pelos médicos do SUS e quando pega os exames vem tudo pra fazer particular né, aí é triste daquelas pessoas que não tem condições nem de fazer um exame particular, nem nas clínicas populares e depende dessa situação. (Consumidora 06)

Apenas o consumidor 02, condicionou o seu retorno a clínica à sua tentativa de primeiro tentar ser atendido em seu plano de saúde, afirmando que voltaria à clínica caso tivesse insucesso em seu atendimento por esta primeira opção. O relato da consumidora 06 também traz uma visão onde ela destaca que algumas pessoas as vezes buscam o atendimento pelo SUS mas depois procuram as clínicas populares para realizarem seus exames, dando ênfase ainda que muitas pessoas não têm condições financeiras de seguirem este mesmo caminho.

Outro questionamento feito aos consumidores da clínica C foi se eles indicariam a clínica para seus parentes e amigos. Todos eles relataram durante a entrevista que indicariam, e alguns até mesmo comentaram que já fazem isso e inclusive trouxeram pessoas para serem atendidas pela clínica C, como foi o caso do consumidor 02, por exemplo.

Sim, já indicaria não, eu já indiquei pra várias pessoas da minha família, já estão até marcando. (Consumidora 01)

Ah eu indico sempre. Já trouxe minha mãe, minha filha, minha prima, um colega meu, é pena que não tem mais especialidades porque eu tenho certeza que se tivesse mais o pessoal vinha tudo pra cá e ainda mais se tivesse o Ipes saúde, porque o que

mais tem é funcionário público aqui mesmo no Augusto Franco tá cheio, dá pra eleger um deputado, aqui tem apartamentos que é pessoal que é da polícia que mora aqui do lado, um monte de gente. (Consumidor 02)

Sim, com certeza, as colegas do trabalho, quando eu saio já disse a elas e assim, né, que elas viessem aqui pra não ter que ir pra outro bairro, sem precisar (se deslocar) e a pessoa que trabalha tem horário, essas coisas e pertinho de casa, perto do trabalho é melhor ainda. (Consumidora 03)

Ah indico, indico pra todo mundo, é, quando alguém me pergunta eu já falo pra procurar logo o [gestor da clínica C], a clínica dele foi ótima aqui pro bairro. (Consumidora 04)

Na empresa eu nem preciso indicar porque parece que já são mandados pra cá, mas se fosse pra outra pessoa, uma amiga, ou alguém de família eu também falaria da clínica. (Consumidor 05)

Com certeza, vou indicar sim, estava até conversando com minha irmã aqui no 'zap' e falei com ela que estava na clínica, falei que era boa aqui. (Consumidora 06)

Por último, foi perguntado aos consumidores da clínica C, qual sugestão eles teriam para que o serviço da clínica pudesse ser aprimorado. A consumidora 01 e o consumidor 02 identificaram que a clínica C poderia oferecer um maior número de especialidades, o consumidor 02 inclusive sugere quais seriam as mais interessantes do seu ponto de vista. A questão da parte de exames laboratoriais também foi apontada por eles, apesar de já estar em fase final de implantação na clínica.

Pra melhorar? Não, pra mim tudo tá bom, tá tudo ótimo, porque cada dia eles melhoram mais ainda né, cada semana vai ter médico especialista pra isso, pra aquilo. [...] Então eles já estão melhorando, isso de ter mais especialidades seria muito bom, era isso que eu ia dizer. E também que não tinha essa laboratorial e já vai ter, não é isso? Pra mim já tá bom, aos pouquinhos ta melhorando, aos pouquinhos vai colocando mais profissionais né, e aos poucos vai indo (Consumidora 01)

Deveria ter mais especialidades, porque eu mesmo faço exame de rotina sempre, e não tem exame de sangue, fezes e urina que eu faço sempre, PSA que é no sangue, tudo certinho eu faço. Também não tem o médico do coração, alguns médicos específicos não tem, pra ficar mais completo, e médico do trabalho também não tem, e tem que ter aqui, poderia ter dentista, ortopedista que é o que não tem e o pessoal procura muito, é o que mais acontece que não tem. (Consumidor 02)

Já a consumidora 04, que também identificou a questão dos exames laboratoriais, e o consumidor 05, sugerem outras melhorias, como a questão de maior oferta de assentos, pelo fato do espaço não ser muito grande e ter poucos lugares disponíveis em momentos de pico. O consumidor 05, além deste fato, também sugere que a clínica crie um site.

Está ótimo, não tem o que dizer. Ia falar só do exame de laboratório que vai ter agora então não preciso mais falar isso, né? Eu só vou dizer que o espaço é um

pouco pequeno, agora está cheio, então imagina se chega mais alguém? Talvez só isso de ter mais alguma cadeira pra sentar. (Consumidora 04)

Acho que seria bom se a recepção fosse um pouquinho maior, porque estou achando um pouco mais cheia hoje, aí parece que fica mais apertado, podia ter mais lugar pra sentar, porque tem até um rapaz ali que chegou por último e ficou um pouco em pé até conseguir sentar, acho que só isso, e aquilo que disse de ter um site. (Consumidor 05)

A consumidora 06 também observou a questão do site relatada pelo consumidor 05 e fez a mesma sugestão, detalhando um pouco mais sobre o que gostaria de ver no site, conforme segue seu relato:

Eu não sei o que sugerir não, mas vou sugerir o que meu filho falou comigo quando estava buscando a clínica pra mim, ele falou que só tinha no site mesmo, aquele que ele busca (o Google), ele falou que a clínica não tinha site, e que era bom pra ter mais informações, os horários dos médicos, ver fotos também da clínica, e ele me disse que não achou isso. (Consumidora 06)

Apenas a consumidora 03 não conseguiu fazer nenhuma sugestão para melhorar os serviços oferecidos pela clínica.

Não, está tudo ok, fui bem recebida, aqui tem tudo, tem tudo. (Consumidora 03)

O Quadro 34 abaixo, sintetiza os principais pontos identificados nesta sexta etapa do processo de decisão de compra na clínica C.

**Quadro 34:** Síntese da Etapa de Avaliação Pós-Consumo na Clínica C

6ª Etapa do PDC	Avaliação Pós-Consumo
<b>Pontos Positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento</li> <li>- Localização</li> <li>- Médicos</li> <li>- Agilidade na marcação e na espera pelo atendimento</li> <li>- Preço</li> <li>- Facilidade de Estacionamento</li> </ul>
<b>Pontos Negativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não possuir site</li> </ul>
<b>Satisfação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os consumidores relataram estarem satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar a clínica, mas um consumidor relatou que tentaria primeiro em outras opções (Plano de Saúde).</li> </ul>
<b>Indicação para outras pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações.</li> </ul>
<b>Sugestão de melhorias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site</li> <li>- Exames Laboratoriais</li> <li>- Maior número de especialidades</li> <li>- Maior quantidade de assentos</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Para sintetizar todas as etapas do processo de decisão de compra da clínica C e os principais pontos identificados em cada uma delas, foi desenvolvido o Quadro 35 a seguir.

**Quadro 35:** Resumo de todas as etapas do PDC da Clínica C

<b>CLÍNICA C</b>		
<b>REC. DE NECESSIDADES</b>	<b>Motivação Para Consumir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna (Identificação de problema de saúde)</li> <li>- Interna (Consulta de rotina)</li> <li>- Externa (Exigência da empresa)</li> </ul>
	<b>Expectativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários)</li> <li>- Resolução do problema de saúde</li> <li>- Rapidez na espera pelo atendimento</li> <li>- Realizar consultas e exames (no mesmo dia)</li> <li>- Disponibilidade de vaga</li> <li>- Consulta por marcação</li> </ul>
<b>BUSCA DE INFORMAÇÕES</b>	<b>Como Conheceu a Clínica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidade (carro de som, panfleto, outdoor, <i>WhatsApp</i>, próprio gestor da clínica C)</li> <li>- Indicação (conhecidos e marido)</li> <li>- Encaminhamento da empresa</li> </ul>
	<b>Tipos de Fontes utilizadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoal (A própria pessoa que fez a indicação, parentes ou amigos)</li> <li>- Comercial (panfleto, carro de som, outdoor, <i>Whatsapp</i>, próprio gestor da clínica C, a própria clínica – busca presencial, telefone)</li> <li>- Públicas (Internet, através do Google)</li> </ul>
	<b>Tipos de Informações Buscadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dias e horários de atendimento</li> <li>- Disponibilidade de vaga para atendimento</li> <li>- Preço</li> <li>- Informações sobre os médicos</li> <li>- Localização</li> </ul>
	<b>Dificuldades Relatadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de site</li> </ul>
	<b>O Que Consumia Antes De Conhecer a Clínica Médica Popular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outras Clínicas Médicas Populares</li> <li>- SUS</li> <li>- Particular através do Plano de Saúde</li> </ul>
<b>AValiação DE ALTERNATIVAS PRÉ-COMPRA</b>	<b>Conjunto de Consideração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outras Clínicas Médicas Populares</li> <li>- SUS</li> <li>- Particular através do Plano de Saúde</li> <li>- Somente a Clínica C</li> </ul>
	<b>Atributos que levaram os consumidores a optarem pela CMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização</li> <li>- Médicos (Atendimento e Recomendação)</li> <li>- Preço</li> <li>- Atendimento dos funcionários</li> <li>- Facilidade de conseguir atendimento</li> <li>- Agilidade na espera pelo atendimento</li> <li>- Necessidade (indicação da empresa)</li> </ul>
	<b>Gratuidade do SUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é considerada vantagem</li> <li>- Reflexão sobre “custo total de propriedade”</li> </ul>
	<b>Gratuidade do SUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é considerada vantagem</li> <li>- Reflexão sobre “custo total de propriedade”</li> </ul>
<b>COMPRA</b>	<b>Tipo De Compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejada</li> </ul>
	<b>Influência de publicidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alguns consumidores relataram terem sido influenciados pela publicidade.</li> </ul>
	<b>Atitude dos outros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amigos ou parentes</li> <li>- Gestor da clínica C</li> <li>- Empresa</li> </ul>
	<b>Forma de Pagamento Utilizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinheiro</li> <li>- Cartão de crédito</li> </ul>
	<b>Forma de Pagamento Desejada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão de crédito, porém sem o acréscimo.</li> <li>- Plano de Saúde</li> </ul>

	<b>Fatores Situacionais Inesperados</b>	- Nenhum fator foi relatado.
<b>CONSUMO</b>	<b>Utilização da Clínica C</b>	A maioria dos consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço, como os consumidores (01,03, 04, 05 e 06). Apenas o consumidor 02 já utilizou mais vezes e demonstra ser um cliente mais frequente, mesmo possuindo plano de saúde. Todos já relataram já terem utilizado o serviço de outras CMPs, exceto o consumidor 05. Para quem trabalha, ir à clínica C exige uma alteração da rotina para tentar se adaptar aos horários dos médicos ou talvez buscar outras opções.
	<b>Quem acompanha durante o consumo</b>	- Ninguém, porém relataram gostar de ter companhia.
	<b>Serviços desejados</b>	- Dentista; Cardiologista; Ortopedista - Exames laboratoriais (em fase final de implantação) - Alguns consumidores desconhecem os serviços ofertados pela clínica, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar.
	<b>Atividades realizadas enquanto aguarda o atendimento</b>	- Utilização do celular (principalmente redes sociais, <i>Instagram</i> , <i>WhatsApp</i> ) - Assistir tv - Conversar (vizinha, gestor da clínica C)
	<b>Sentimentos</b>	- Positivos (“bem”, “tranquila”, “em casa”, “paciente”) - Negativos (Ansiedade - ‘frio na barriga’)
<b>AValiação Pós-Consumo</b>	<b>Pontos Positivos</b>	- Atendimento - Localização - Médicos - Agilidade na marcação e na espera pelo atendimento - Preço - Facilidade de Estacionamento
	<b>Pontos Negativos</b>	- Não possuir site
	<b>Satisfação</b>	- Os consumidores relataram estar satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar a clínica, mas um consumidor relatou que tentaria primeiro em outras opções (Plano de Saúde).
	<b>Indicação para outras pessoas</b>	- Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações.
	<b>Sugestão de melhorias</b>	- Site - Exames Laboratoriais - Maior número de especialidades - Maior quantidade de assentos

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Em seguida serão apresentados os dados relativos à clínica D.

#### 4.4 CLÍNICA D

A clínica D iniciou suas atividades em setembro de 2018, portanto, já está em funcionamento há 11 meses. Ela fica localizada no bairro Siqueira Campos, em Aracaju, porém, não na rua Bahia, que concentra boa parte das clínicas médicas populares. Para trabalhar na parte administrativa a clínica conta com 13 funcionários, já na parte de saúde possui aproximadamente 45 profissionais. A clínica oferece 20 especialidades médicas, como angiologia, cardiologia, fisioterapia, dentre outras, e também oferece exames laboratoriais e de imagem.



A gestora entrevistada na clínica D possui 35 anos, é formada em estatística e também em gestão de Recursos Humanos, além de possuir pós-graduação, e já está há 7 meses no cargo de Gerente, sendo sua primeira experiência na área de saúde.

A clínica D surgiu após o proprietário, que possui outros empreendimentos na cidade, resolver fazer uma homenagem à sua avó. Antigamente, de acordo com a gestora, era comum, principalmente no interior, as pessoas procurarem alguém com conhecimentos medicinais para tirar dúvidas e indicar remédios para os problemas de saúde. Portanto, a avó do proprietário era uma dessas pessoas, e foi por isso que ele criou a clínica, numa forma de homenageá-la.

A gestora comenta que a clínica ainda não passou por nenhum tipo de expansão muito menos a criação de novas filiais.

Deste o seu surgimento, a gestora relata que a clínica D sempre possuiu o foco no público popular, nos clientes com menor poder aquisitivo, sendo esses os principais clientes da clínica, principalmente os do próprio bairro, de outros bairros próximos e também do Rosa Elze.

Com relação as formas de pagamento, a gestora conta que a clínica aceita tanto cartão de crédito e débito, parcelando em até 10 vezes sem juros e também dinheiro, que possui um desconto, não trabalhando com nenhum plano de saúde. Ela destaca que essa questão do pagamento é um diferencial da clínica, pois muitas clínicas não possibilitam o parcelamento em tantas vezes assim.

De acordo com a entrevistada, a clínica D atende uma média de 200 pessoas por dia, entre consultas e exames, porém ela afirma que é algo que costuma variar um pouco dependendo do período do mês, com um movimento maior na primeira quinzena e um pouco menor na segunda quinzena. Apesar de atender 200 pessoas diariamente, a capacidade de atendimentos da clínica é muito maior, podendo atender até 2000 pessoas por dia.

A gestora preferiu não entrar em muitos detalhes com relações as dificuldades enfrentadas pela clínica, por conta de questões comerciais, porém, contou que a clínica ainda estava buscando o equilíbrio financeiro entre as despesas e as receitas, portanto, quando ela assumiu o cargo precisou reduzir o número de funcionários.

De acordo com a gestora, a clínica busca sempre oferecer mais exames para os clientes, pois ao iniciar suas atividades a clínica possuía um leque mais restrito de exames, que aos poucos foram sendo ampliados para atender à demanda dos consumidores.

Além disso, a entrevistada revela que novas especialidades médicas também foram sendo trazidas para a clínica, e cita como exemplo o dentista que antes dela assumir o cargo

não fazia parte do quadro da clínica e que atualmente já possui duas salas para esses profissionais, sendo essas as melhorias implantadas pela clínica desde a seu surgimento, buscando ofertar uma maior variedade de serviços para os clientes. Ela relata que por não possuir uma variedade de consultas e exames no início das atividades da clínica, as vezes acontecia do paciente não conseguir realizar todos os exames que precisava no mesmo lugar, tendo que buscar outras clínicas populares para realizar tudo o que necessitava, portanto essa ampliação na oferta dos serviços foi essencial para a clínica, que tem como objetivo proporcionar ao cliente que ele realize tanto a consulta quanto os exames no mesmo local.

Para ampliar a divulgação da clínica, que de acordo com a gestora ainda não possui tanta visibilidade por ser recente, a clínica D vem trabalhando em diversas estratégias de marketing, utilizando como principal forma de divulgação dos seus serviços a propaganda na televisão, através de uma das maiores emissoras da região. Além disso, ela também busca atingir esses consumidores através das mídias sociais, como *Instagram* e *Facebook*, e ainda através de propagandas no rádio.

Porém, a gestora relata que o que mais atrai as pessoas para a clínica é o boca a boca, que é muito relatado pelos pacientes da clínica, que costumam comentar que receberam a indicação de um vizinho, um amigo ou algum familiar. Além disso, ela conta que a clínica parou de fazer panfletagem na rua por não estar dando o resultado esperado.

Segundo a gestora, o modelo de negócio da clínica é baseado na agilidade na marcação e no tempo de espera pelas consultas e ainda no preço baixo. Este último ponto é destacado pela gestora, pois muita gente não tem condições de pagar por valores tão altos num plano de saúde ou numa clínica tradicional, e o fato da clínica popular ter um preço mais acessível e permitir um maior parcelamento, facilita para os consumidores de menor poder aquisitivo. Ela ainda conta que acredita que esse tipo de negócio das clínicas médicas populares irá crescer muito no Brasil, pois, de acordo com ela, a saúde pública é algo muito complicado.

Além das dificuldades na saúde pública, a entrevistada destaca também que nos planos de saúde muitas vezes a espera por uma vaga para ser atendido também é grande, citando um exemplo pessoal de uma consulta que ela tentou marcar mas que só conseguiria vaga 4 meses depois. Portanto, a clínica popular possui esse foco na agilidade, tanto para os clientes que possuem dificuldade no SUS quanto no plano de saúde.

A entrevistada ainda revela que, apesar do baixo preço, a clínica lucra na quantidade de atendimentos, sempre procurando manter a mesma qualidade encontrada em uma clínica tradicional. Como exemplo disso, a gestora relata que está sempre pesquisando o que tem de

bom no mercado em termo de equipamentos para os profissionais, além de consultá-los pessoalmente para receber essas indicações.

Além disso, a entrevistada destaca que prioriza um atendimento mais humanizado, pois o paciente que busca a clínica chega com algum problema, portanto ela quer que ele saia da clínica com ele solucionado, e não com mais uma coisa para ser resolvida, portanto o atendimento e também a estrutura são, na visão dela, um grande diferencial da clínica D.

Com relação ao estabelecimento de parcerias entre a clínica e outras organizações, a gestora revela que a única que a clínica possui é com um laboratório, sendo essa parte, portanto, terceirizada, devido aos altos custos para se montar um próprio.

Por último, ela comenta que a vantagem deste modelo de negócio da clínica para os médicos é que eles tiram seus lucros na quantidade de atendimentos, e acabam lucrando mais do que em clínicas tradicionais, como as localizadas no bairro São José, onde os valores das consultas são muito mais caros. Outra vantagem, segundo ela, é que eles recebem o valor à vista, no mesmo dia, independente se o pagamento foi feito em dinheiro ou no cartão. Ela também destaca que o médico não tem necessidade de alugar a sala, recebendo uma porcentagem em cada atendimento, não precisando se preocupar com a limpeza, por exemplo, e nem ter gastos fixos como teria em seus consultórios particulares.

O Quadro 36 abaixo, resume os principais dados da clínica D.

**Quadro 36:** Dados da Clínica D

<b>CLÍNICA D</b>	
<b>Localização</b>	Siqueira Campos - Aracaju
<b>Ano de Fundação</b>	2018
<b>Nº de Funcionários</b>	13 da parte de administrativa e aproximadamente 45 da área de saúde.
<b>Nº de Especialidades Médicas</b>	20
<b>Serviços Oferecidos</b>	Consultas Médicas, Exames Laboratoriais e de Imagem.
<b>Surgimento da Clínica</b>	Uma homenagem à avó do proprietário.
<b>Expansão/ Melhorias</b>	Aumento na oferta de serviços.
<b>Formas de Pagamento</b>	Dinheiro (Com Desconto) e Cartão de Débito e Crédito (parcelas de até 10 vezes sem juros)
<b>Acréscimo no Valor</b>	Sim, relativo à taxa do cartão.
<b>Nº de atendimentos</b>	Em média 200 atendimentos/dia.
<b>Dificuldades Enfrentadas</b>	Equilibrar as despesas e as receitas.
<b>Principais Clientes</b>	Público Popular (clientes de baixa renda), normalmente moradores do bairro, ou bairros próximos e também do Rosa Elze.
<b>Modelo de Negócio</b>	Baseado no baixo preço, que gera o lucro com base no volume de atendimentos. Conta ainda com a agilidade de marcação das consultas, no menor tempo de espera pelo atendimento, além da entrega mais rápida dos resultados dos exames, valorizando também a qualidade.
<b>Parcerias</b>	Laboratório terceirizado.
<b>Vantagens Para os Médicos</b>	Lucram na Quantidade de Atendimentos; Recebem o valor à vista (no mesmo dia); Não possuem gastos fixos (como aluguel, etc)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na sequência serão apresentados os resultados relativos à inovação frugal na clínica D.

#### 4.4.1 Inovação Frugal

Nesta seção, os três critérios básicos para a definição de uma inovação frugal, de acordo com Weyrauch e Herstatt (2016), foram utilizados para a identificação da inovação frugal na clínica D.

O primeiro deles, o critério do foco nas funcionalidades básicas foi identificado em alguns momentos, como, por exemplo, quando a gestora da clínica D comenta que o foco da clínica é nos serviços de consultas e exames:

Nosso foco são nas consultas e todos os tipos de exame, laboratórios, exame de imagem e quase todas as consultas, especialidades, nós temos, então, não oferecemos outros serviços mais complexos, como internações ou maternidade. (Gestora da Clínica D)

Além da gestora, alguns consumidores também conseguem perceber este foco das clínicas, como fica evidente nos seguintes relatos:

No SUS só serve pra caso de muita emergência, se você estiver passando muito mal, for um caso bem grave, desses de UTI você vai, porque lá tem internação, que na popular não tem. (Consumidora 02)

[...] quando é um problema mais sério né, eu mesma há alguns anos, tive que fazer uma cirurgia de apendicite, pois estava muito inflamado, não podia esperar mais que o médico disse que estava com risco de romper e consegui fazer no SUS porque se não fosse lá eu teria que fazer em algum hospital particular e não teria como conseguir pagar, porque as populares não atendem nesses casos mais graves assim. (Consumidora 03)

Eu fico preocupado agora que eu estou sem o plano porque se eu precisar de uma cirurgia de emergência, por exemplo, vou ter que ir pro SUS, porque aqui na clínica não faz, aqui é mais para consulta, esses exames normais de laboratório, não tem centro cirúrgico, isso me preocupa. (Consumidor 05)

Já pensou do meu caso ser grave e eu precisar de cirurgia ou tratamento? Deus me livre, porque aí não vou poder fazer aqui né, porque não tem nas clínica populares isso aí. Aí você vê, vou ficar a mercê do SUS ou vou ter que conseguir um dinheiro pra fazer no particular, mas pra ser sincero eu até prefiro pagar, viu? (Consumidor 06)

Ainda neste critério, outro ponto identificado foi que a clínica médica popular terceiriza sua parte de exames laboratoriais, por conta do alto custo de se montar um, conforme o relato da gestora:

Nosso laboratório é terceirizado, não é nosso porque o custo de montar um laboratório é alto, só isso, então a coleta é feita aqui. (Gestora da clínica D)

Outro critério identificado foi o do nível de desempenho otimizado, um deles é o fato da clínica permitir que os clientes realizem tanto as consultas quanto os exames no mesmo local:

[...] a gente está sempre buscando colocar mais opções, abrir o nosso portfólio para a pessoa vir fazer tudo o que ela precisa aqui e não precisar ir buscar outra clínica, buscar 2 lugares. (Gestora da clínica D)

Além desta questão, a gestora também faz comparações com a agilidade dos serviços oferecidos pela clínica popular com o SUS e também com o plano de saúde, destacando a agilidade da clínica em conseguir um atendimento:

[...] hoje em dia também plano de saúde não ajuda muito, eu digo até por mim mesma, eu tenho plano de saúde e eu liguei outro dia pra marcar uma especialidade e mandaram eu ligar em janeiro e eu liguei em agosto, então eu acho que essa linha de popular não perde a qualidade de uma clínica particular normal, eu acho que tende a crescer, eu acho. Essa questão da rapidez, a agilidade, é um foco do negócio, porque você imagina esperar até janeiro um plano de saúde que você paga há anos, você liga e a pessoa diz 'só tem vaga em janeiro', e é algo caro, não é barato para ficar pagando e não ter o devido atendimento quando precisa. (Gestora da Clínica D)

Em outro momento ela ainda comenta ainda mais sobre esse ponto:

[...] se você marca uma consulta hoje, o máximo que você aguarda é 5 dias, se você for marcar uma consulta no SUS demora muito, né? A agilidade é importante na saúde, se tiver vaga, se o profissional puder aguardar a gente faz, a gente atende a pessoa no dia, a gente já saiu daqui 20 horas da noite, a gente faz o que puder. (Gestora da Clínica D)

Sobre essa questão da rapidez, os consumidores também conseguem perceber, tanto na consulta e na marcação de exames quanto na entrega de resultados:

Porque assim, né, você chega, efetua o pagamento, já faz o que quer, faz a consulta, o exame que você deseja e tal, até no mesmo dia se conseguir, o resultado do exame sai rápido, e pelo SUS não, você tem que correr atrás, tem que estar indo sempre no posto e pra mim não tem condições de esperar assim dessa forma. (Consumidora 01)

Rapaz, acho que é só por conta disso mesmo, da agilidade que é mais rápido, né? Se você for no mesmo dia, no mesmo dia você consegue ser atendido, se tiver exame, também posso fazer, o resultado as vezes sai em poucos minutos, muito diferente do SUS né que você tem que ligar, ficar esperando ter vaga, que demora muito né, pra você conseguir ter uma consulta pelo SUS. Se eu quiser ir hoje, tipo, hoje mesmo, eu posso ir hoje em qualquer clínica popular, que se for dia de ter a consulta eu

consigo ter a consulta, já no SUS é totalmente diferente né, não consigo essa mesma disponibilidade, que eu tenho assim no particular. (Consumidora 02)

A clínica é o prazo de atendimento né, porque você marca de um dia pro outro a depender da médica, quer dizer, eu marquei ontem, quer dizer, hoje eu já vim fazer a consulta, se fosse no SUS não né, você tem que ir pro médico, agendar, ficar na espera da internet, a liberação, isso tudo é tempo e as vezes não consegue e com saúde não se brinca. (Consumidora 03)

[...] só pelo fato da demora, o trabalho de você marcar uma ficha, um exame, e aqui não, você chega numa clínica particular já chega ali, já marca, tem vários médicos especialistas né, quer dizer, você chegou lá ‘quero médico pra isso’, você já paga tudo e vai ser atendido. E no SUS não tem isso, ‘ah só tem vaga para o clínico daqui a 15 dias’, um exemplo, e aí você tem que esperar aqueles 15 dias e está precisando naquele momento mas tem que esperar, aí quer dizer, você opta em ir pra clínica popular porque não pode esperar, as vezes você está com um problema que não pode esperar 15 dias. As vezes a pessoa nem está podendo, mas faz aquele esforço, tira daqui, dali e vai fazer, porque a saúde é importante, né? O que a gente tem de precioso na vida é a saúde. (Consumidor 04)

Rapaz, no outro exame aí que eu fiz, um exame na clínica lá no SUS, uma abdominal, eu botei pelo SUS lá passou mais de mês e não foi ‘coisado’ e peguei de volta. Então pelo SUS é sem futuro. Demora muito, passou mais de mês lá no hospital aí fui lá questionar e o rapaz disse que esse exame pra mostrar demorava muito aí eu pedi de volta pra mostrar numa clínica paga né, aí eu vim conversar com a mulher aí, com a doutora, fiz a consulta com ela ontem e agora vou fazer o exame. (Consumidor 06)

O consumidor 05, por já ter sido usuário de plano de saúde, consegue relatar sua visão tanto sobre o plano quanto o SUS:

Eu acredito que a celeridade no atendimento, que quando eu cheguei aqui ele já me deu uma posição de que o médico chegaria dentro de no máximo 1 hora, e pelo jeito eu creio que eu seja o primeiro a ser atendido, então aqui tem um atendimento rápido, preço acessível e sem super lotação, o que no SUS com certeza eu seria o 15º, 20º na fila e olhe lá. [...] Na clínica tradicional como eu comentei antes, cheguei a pesquisar também, só que era mais caro, e outro problema de lá seria a demora, o médico só ia ter vaga para daqui a 10 dias, e do jeito que eu estou, não ia poder esperar tudo isso. No plano também era assim, teve uma vez que precisei ir numa dermatologista e tive que esperar mais de 1 mês pra ser atendido, porque não tinha vaga, ainda bem que era um caso que eu podia esperar, né? (Consumidor 05)

Para finalizar, o último critério analisado é com relação a redução substancial de custos do ponto de vista do consumidor, apesar de ser um critério que precisa ser observado a partir dos clientes, a gestora da clínica também revela em seu depoimento perceber essa diferença nos preços praticados entre a clínica popular e outras clínicas tradicionais.

[...] o preço também, porque assim, nem todo mundo tem uma condição de pagar aqueles valores, porque os exames são caros, consulta, mas principalmente exame, se você for fazer uma bateria de exame é caro, né? e o fato da gente colocar um preço mais abaixo, parcelar em 10 vezes, já é um estímulo, isso facilita para o

consumidor, e se ele for procurar tudo isso em outras clínicas tradicionais, vai pagar o dobro ou mais se comparado com aqui. (Gestora da clínica D)

Os consumidores da clínica D também conseguem identificar essa diferença nos preços, como pode ser observado nos relatos a seguir:

Achei legal o preço, bem em conta mesmo, bem mais acessível que os outros lugares lá para o centro que não são dessas populares, até comparado com outras da rua Bahia, percebi que está um pouquinho mais barato aqui, pouca coisa mas está, está bom demais. (Consumidora 01)

Eu acho os preços bem acessíveis, os preços bem acessíveis para o bolso da gente, né? Comparado com as outras populares, eu creio que esteja no mesmo preço, na mesma média assim de preço (que nas outras CMPs), e dessas outras clínicas que não são populares, é mais barato aqui, bem mais. Ano passado eu fui numa ginecologista numa clínica que não era popular porque meu ex-namorado trabalhava nela e pagou pra mim, mas acho que foi R\$220, acho que foi isso, já aqui não chega nem a metade desse valor, muito mais em conta, é a melhor opção pra quem não pode pagar uma consulta numa clínica tradicional ou os preços super caros do plano de saúde. (Consumidora 02)

Tem uma médica mesmo que ela atende ali na rua Bahia, é um valor, um valor popular, é 100 reais e a mesma médica atende no [nome de uma clínica tradicional] e é um absurdo, na época a gente pagava 100 reais aqui na rua Bahia e eu acho que era 220, 230 reais no [nome de uma clínica tradicional], é mais que o dobro. E exame também a mesma coisa, fiz um uma vez que paguei 45 reais lá na rua Bahia e nesse mesmo lugar que falei agora, estava custando 95 reais, é muito caro. (Consumidora 03)

Normalmente, como que disse, as clínicas que eu vou são mais pela rua Bahia, essas populares, mas não muda muito o preço entre elas não, mas eu já soube que tem muitos médicos que fazem consulta aqui nas populares, cobram um preço e no consultório particular deles ou outras clínicas que não são populares é muito mais caro, as vezes até o triplo do valor, eu acho um absurdo. Eu não posso pagar por uma consulta cara assim, muito menos um plano de saúde que é mais caro ainda, e tem que pagar todo mês, até sem usar. (Consumidor 04)

Eu pesquise só nas tradicionais, porque também não tinha nem conhecimento dessas. Percebi consideravelmente (se percebeu diferença nos preços), de 350 reais que era o preço lá [nome de uma clínica tradicional] para 100 reais aqui, muita diferença. (Consumidor 05)

Em clínica normal (tradicional) eu nem peço pra minha esposa procurar mais, porque a gente sabe que é um valor elevado, se aqui é 100 reais lá é pra mais de 300 reais, não é pra pobre não, plano de saúde pior ainda, pra pobre só resta o SUS, que não atende ninguém e as clínicas populares, que são a salvação do povo. Os exames também minha mulher achou aqui no Siqueira e estava na mesma média por aqui nas populares, né, mas em clínica normal é outro muito mais caro, dava pra eu fazer uns 3 aqui que dava o preço de um só lá. (Consumidor 06)

Logo, nota-se que os consumidores conseguem perceber a diferença de preços entre a clínica popular e outras clínicas que não são populares ou planos de saúde, e que muitas vezes a diferença no valor é três vezes maior.

Um quarto critério, que apesar de não ser essencial na definição de uma inovação frugal, também está presente na clínica D, que é o da economia de escala, e pode ser observado a partir do seguinte trecho da entrevista com a gestora da clínica:

[...] enquanto uma clínica que não é popular, só um exemplo, digamos que realize 3 consultas, a gente realiza 8, 10 no mesmo tempo mais os exames, então o valor que o médico e a clínica recebem por cada uma é menor mas a quantidade que faz é maior, então o lucro vem na quantidade, no volume de atendimentos. (Gestora da clínica D)

Portanto, o Quadro 37 a seguir, sintetiza os principais aspectos dos três critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016) para a definição da inovação frugal na clínica D.

**Quadro 37:** Critérios estabelecidos por Weyrauch e Herstatt (2016) na Clínica D.

CLÍNICA D	Foco nas Funcionalidades Básicas	Nível de Desempenho Otimizado	Redução Substancial de Custos	Economia de Escala
<b>Características Identificadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nas consultas e exames;</li> <li>- Não realiza exames ou procedimentos muito complexos;</li> <li>- Terceirização de atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de realização de consultas e exames no mesmo local;</li> <li>- Rapidez na marcação de consultas e exames;</li> <li>- Agilidade na entrega de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores das consultas e exames mais baratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucro com base no volume de atendimentos</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Portanto, o que ficou evidente após a análise foi que a inovação frugal da clínica médica popular D se manifesta através dos seus serviços oferecidos para a população, como as consultas e os exames, porém, ela é proporcionada por um modelo de negócio criado para sustentar essa inovação frugal.

Na sequência será analisado o PDC na clínica D.

#### 4.4.2 Processo de Decisão de Compra

Apos a identificação da inovação frugal na clínica D, na sequência serão detalhadas as etapas envolvendo o processo de decisão de compra dos consumidores da clínica, que ocorre a partir da etapa de reconhecimento de necessidades.



#### 4.4.2.1 Reconhecimento de Necessidades

A etapa de reconhecimento de necessidades, que corresponde à primeira fase do processo de decisão de compra foi analisada na clínica D partindo-se inicialmente do questionamento dos consumidores sobre como eles perceberam que precisavam buscar um atendimento médico. Praticamente todos os consumidores da clínica D relataram terem percebido essa necessidade internamente, como pode ser visto a seguir:

Eu estava conversando com uma amiga e falei que estava sentindo umas dores na barriga e que estavam aumentando com o tempo e quis procurar um médico. Aí eu perguntei se ela conhecia algum médico bom, aí essa amiga minha me falou daqui e disse que aqui era novo, e aqui era mais em conta e tal e as pessoas daqui eram muito boas, os médicos daqui era muito bons e tal, aí eu vim aqui. (Consumidora 01)

Foi porque eu vi que tinha aparecido umas manchinhas na minha perna, mas que eu não tinha antes, por isso resolvi vir aqui, e como eu já tinha vindo pra outro médico e gostei, quis voltar aqui agora, até porque me falaram bem dessa médica também. (Consumidora 03)

Na realidade eu já estava doente desde o início da semana, mas estava tentando ver se melhorava sozinho, como não melhorei, pensei bem e achei melhor procurar o médico antes que piorasse ainda mais. (Consumidor 05)

Foi porque eu estava sentindo uma queimação no estômago muito forte, né? Então aí eu achei melhor procurar aqui a clínica. (Consumidor 06)

Por outro lado, a consumidora 02, sabia da sua necessidade de fazer um exame de rotina, mas de fato reconheceu essa necessidade ao receber um estímulo externo, ao passar na frente da clínica e se lembrar da importância de buscar o atendimento:

Eu sei que mulher tem que marcar a médica e fazer exame todo ano, pelo menos é bom né. Só que eu já tinha esquecido, e sempre que passava aqui na frente pra ir pro trabalho eu me lembrava disso. Então na semana passada eu passei e fiquei com isso na cabeça e fui olhar se já tinha 1 ano que eu não fazia, aí vi que tinha até passado um pouquinho e achei bom marcar. [...] É, se não fosse por eu passar aqui na frente, acho que teria esquecido. (Consumidora 02)

O consumidor 04 também reconheceu a sua necessidade de modo externo, após fazer alguns exames para um concurso e o médico indicar que ele procurasse outro profissional para a realização de exames mais profundos:

Eu fiz alguns exames para participar de um concurso e um dos médicos percebeu uma alteração, uma coisa diferente, e falou pra eu procurar um cardiologista para examinar melhor, fazer exames mais completos, então procurei pra me consultar com ele e fazer outros exames. (Consumidor 04)

Logo, os consumidores da clínica D, percebem internamente a necessidade de buscar atendimento principalmente quando identificam algum sinal como uma dor, uma queimação, ou algum outro tipo de manifestação que os faça perceber que algo não está normal em seu corpo, despertando a intenção de buscar uma ajuda médica. Já outros consumidores como a 02 e o 04, tiveram essa necessidade despertada por algum fator externo, o primeiro caso pelo fato da consumidora frequentemente passar em frente a clínica e se lembrar, e o segundo por uma indicação de outro médico.

Na sequência, foi perguntado aos consumidores sobre as expectativas que eles possuíam ao buscar o serviço da clínica, e as expectativas geradas em torno de um bom atendimento foram bastante comentadas pelos consumidores, o que demonstra a importância deste aspecto para o cliente. Outro ponto bastante comentado foi com relação a solução de seus problemas de saúde, pois, na clínica D, diversos pacientes relataram estarem sentindo algum problema de saúde na resposta anterior, portanto é natural que a solução seja uma expectativa de melhora deste problema, como pode ser visto nos relatos a seguir:

De ser bem atendida, e fui pelo médico, e hoje voltei aqui porque ele falou pra fazer uns exame, mas a expectativa disso, ser bem atendida, de tirar as dúvidas que tinha, e hoje de fazer o exame, né? (Consumidora 01)

Então, a expectativa que eu tinha foi a que eu realmente tive, que foi a de ser bem atendida né, eu fui muito bem atendida, muito bem assistida por todos aqui da clínica e de não esperar muito tempo, porque preciso ir pro trabalho hoje ainda, então só preciso fazer minha consulta, meu exame e ir embora. (Consumidora 02)

A minha expectativa é que seja um atendimento bom, que eu goste da médica, né, porque eu nunca tinha vindo nela, é uma recomendação de uma amiga e fica a expectativa. (Consumidora 03)

Do atendimento, acho que é o mais esperado por todo mundo, né? Que fosse rápido também, porque hoje eu não estou de folga, então tenho que ser atendido logo para ir trabalhar depois. (Consumidor 04)

Bom, eu estou procurando, eu espero né que o médico me atenda bem, com cordialidade, com profissionalismo, e principalmente que ele passe alguma medicação que resolva o meu problema porque eu já venho doente já há algum tempo, então basicamente essa é a minha expectativa. (Consumidor 05)

Não sei, ser atendido e bem atendido, bem tratado por quem trabalha aqui, o médico também, e resolver meu problema. (Consumidor 06)

Portanto, para sintetizar os achados desta seção na clínica D, foi elaborado o quadro 38, com o resumo da etapa de reconhecimento de necessidades na clínica.

**Quadro 38:** Síntese da Etapa de Reconhecimento de Necessidades na Clínica D

1ª Etapa do PDC	Reconhecimento de Necessidades
Motivação Para Consumir	- Interna (Identificação de problema de saúde) - Externa (Passar em frente a clínica; outro médico)
Expectativas	- Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários) - Resolução do problema de saúde - Rapidez na espera pelo atendimento - Realizar consultas e exames no mesmo dia

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Em seguida será analisada a segunda etapa do processo de decisão de compra.

#### 4.4.2.2 Busca de Informações

Na segunda etapa do PDC, que compreende a etapa de busca de informações, inicialmente foi perguntado aos clientes como eles ficaram conhecendo os serviços oferecidos pela clínica D. De modo bem dividido, as consumidoras 01 e 03, e o consumidor 05, relataram terem conhecido a clínica através da indicação de outras pessoas.

Uma amiga minha que me indicou. Pelo simples fato, ela disse que aqui era assim, as pessoas eram agradáveis, o atendimento era bom, todo um conjunto, né?” (Consumidora 01)

Foi indicação de uma vizinha minha mesmo. Assim, ela já era paciente da médica e aí quando abriu a clínica ela acompanhou, e primeiro ela me indicou essa clínica quando eu estava procurando o outro médico que eu vim antes e aí agora ela me indicou essa médica, no caso, que ela já se consultava antes com essa doutora. (Consumidora 03)

Foi uma indicação de um colega de trabalho da minha mãe, então ele falou que aqui tinha bons profissionais e que o preço era acessível, então foi assim que conheci, e estou voltando hoje pra resolver esse outro problema. (Consumidor 05)

Já a consumidora 02 e os consumidores 04 e 06, acabaram conhecendo a clínica através de algum tipo de publicidade realizada pela própria clínica, como pode ser visto nos seus relatos:

Porque eu passo todo dia aqui na frente quando vou trabalhar e reparo na clínica, nas bandeirinhas que tem aqui na frente, e também vi propaganda pela internet, na rádio e na televisão também. (Consumidora 02)

Pela televisão, eu vi a propaganda algumas vezes e pensei que quando precisasse poderia buscar essa clínica. (Consumidor 06)

O consumidor 04 conta que ficou sabendo da clínica pois passava pela rua em que ela fica localizada diariamente, e complementa dizendo que depois sua mãe veio à clínica e que também passou informação para ele.

Então, eu passo aqui na frente quase todos os dias e sempre reparei na frente da clínica, tem uma fachada que chama a atenção, aí pouco tempo depois, minha mãe veio aqui né e aqui como é um local que a gente sempre passa, eu sempre via e dizia ‘óh que legal, deve ser legal essa clínica’, aí minha mãe veio e eu aproveitei e perguntei sobre a clínica e ela falou que era bom e eu vim também, e gostei. (Consumidor 04)

Fica evidente que os investimentos feitos pela clínica em publicidade, inclusive na televisão, têm trazido resultados para a clínica, pois alguns consumidores relataram a terem conhecido desta forma, além da questão do boca a boca entre os consumidores.

Em seguida foi perguntado aos consumidores a respeito de como a busca de informações foi feita por eles, sobre as fontes que eles utilizaram. O consumidor 05 buscou informações sobre a clínica apenas com a própria pessoa que fez a indicação, e ainda destacou que se sentiu mais seguro por ter uma opinião do local, conforme seu relato:

Foi somente informação boca a boca mesmo, na informalidade, não busquei em nenhum site, internet, nada do gênero, foi com um colega de trabalho da minha mãe, como ele já foi atendido aqui várias vezes, ele passou todas as informações. [...] Passa mais segurança sim, porque quando a gente nunca foi em um lugar não sabe como é, mas quando alguém conta, fala bem do lugar, é sinal de que deve ser bom. (Consumidor 05)

Já as consumidoras 01 e 03, foram além e também buscaram informações através da internet e do telefone, como pode ser visto a seguir:

Quando falei com essa minha amiga ela me passou o nome da clínica, aí pela internet, eu fui e peguei o número pela internet, eu procurei diretamente pelo nome da clínica, aí apareceu o site deles e lá eu encontrei o telefone depois só liguei. (Consumidora 01)

Foi conversando com essa amiga, ela fez a indicação daqui e me falou algumas coisas, e é ótimo ter a referência de uma outra pessoa, né, e ela é minha vizinha também. Eu ainda pesquisei na internet, eu pesquisei o local exato daqui, as especialidades que eles ofereciam. [...] Isso, eu entrei no Google, coloquei o nome da clínica e lá apareceu, aí eu entrei no site mas lá não tinha tudo que eu queria saber. (Consumidora 03)

Os demais consumidores fizeram suas buscas utilizando outras fontes, como o caso da consumidora 02 que pessoalmente anotou o número que fica escrito na frente da clínica:

Não pesquisei pela internet não, só por passar por aqui todos os dias eu vi que tinha essa clínica aqui então resolvi conhecer o atendimento, então quando eu passei de ônibus eu anotei o número que fica escrito bem grande ali na entrada, e vim a primeira vez, vim e gostei, por isso voltei. Isso, depois que peguei o número eu liguei pra cá. (Consumidora 02)

Já o consumidor 04, buscou através da internet e do telefone, porém, relata não ter achado o site da clínica nem as redes sociais em sua busca pelo Google. Por outro lado, ela relata que percebeu a avaliação de outros consumidores sobre a clínica, através das “estrelinhas” que funcionam como uma prova social no Google, conforme seu relato:

Eu cheguei a pesquisar no Google, procurei colocar o nome da clínica, olhar lá, essas coisas, e lá tem muita estrelinha, né? Aquelas estrelinhas que eles (os consumidores) dão lá e tal, aí foi só assim mesmo, mas isso já foi bom que fiquei sabendo a opinião de outras pessoas e vi que podia confiar no serviço daqui. [...] Eu procurei por lá né, pelo Google né, pra ver se tinha alguma página lá, mas eu só achei no Google mesmo, não tinha assim, tipo *Instagram*, que a gente sempre procura né, pra ver foto, essas coisas, as especialidades. [...] Porque é bom, quando você entra no *Instagram* e está dizendo lá as especialidades, exames, já fica mais fácil, já economiza tempo assim, já é bom pra gente que trabalha, pra não perder o tempo de vir aqui e tal e aí quando já tem essas informações você já vem certo né, direto pra clínica, ‘lá faz esse tipo de exame, essa consulta, tem essa especialidade’, conhecer mesmo tudo que a clínica oferece. Eu não entrei no site, só olhei na página do Google mesmo. E depois disso cheguei a ligar, então, foi isso mesmo, procurei o número e liguei pra saber o resto das coisas. (Consumidor 04)

Por sua vez, o consumidor 06 revela ser analfabeto, portanto, sua esposa que realizou a busca em seu lugar, e contou que ela utilizou a internet e o telefone, mas não soube detalhar se a busca pela internet se restringiu apenas ao Google ou se ela acessou o site ou as redes sociais da empresa:

Foi pela internet que eu pesquisei, mas foi minha esposa que acessou que eu sou analfabeto e ela é mais estudada e foi ela que pesquisou o preço das clínicas. Eu não sei te dizer muito bem como ela fez, mas ela pegou o nome da clínica depois que viu na televisão e procurou na internet pra achar o telefone. Aí depois ela ligou pra cá. [...] Eu não sei te dizer se ela viu o site da clínica, mas ela achou o telefone na internet. (Consumidor 06)

Na sequência foi questionado aos consumidores sobre o que eles estavam buscando saber sobre a clínica e também sobre a dificuldade que tiveram em obter essas informações. A principal dúvida relatada pelos clientes foi relacionada aos dias e horários de atendimento da clínica, pois muitos consumidores não encontraram essas informações em nenhum outro local, apenas pelo telefone. Outra dúvida que apareceu bastante na entrevista com os consumidores foi com relação aos valores das consultas ou exames, conforme pode ser observado abaixo:

Sobre o médico primeiro, quando que tinha dia pra ele atender e também o preço, tudo isso. Perguntei ainda se parcelava no cartão porque minha amiga comentou isso também, e me disseram que sim, então foi ótimo. [...] Não, não, tive dificuldade, foi até bem fácil porque na internet é rápido pra gente achar as coisas. (Consumidora 01)

Eu liguei pra saber o valor né, das consultas e quais os dias e os horários que tinha consulta. [...] Não, foi bem fácil, tranquilo, porque pelo telefone eles já explicam tudo, falam esses detalhes, porque tem coisa que a gente só sabe ligando, né? (Consumidora 02)

Então, o preço eu já tinha meio que inicialmente uma ideia de que seria acessível, pois foi o que o amigo da minha mãe informou e, de fato, eu constatei isso quando cheguei aqui e realmente é bem acessível, então eu só falei com ele isso, do preço, e questionei do dia e do horário também, e ele me falou que era só chegar aqui de manhã cedo, por volta das 8 horas que eu conseguiria ser atendido. [...] Não tive dificuldade, tudo que ele me passou foi exatamente o que eu precisava e que constatei quando cheguei aqui. (Consumidor 05)

A questão do preço e a questão dá mais rápida né? Eu não tava me sentindo muito bem então eu queria uma que fosse, que tivesse a vaga mais rápida e a mais próxima do tempo que eu queria foi essa. [...] Não (teve dificuldades), foi bem fácil ela sabe mexer bem nessas coisas de computador, achou fácil. (Consumidor 06)

Os únicos consumidores que relataram algum tipo de dificuldade na busca de informações foram a consumidora 03 e o consumidor 04. A primeira por ter sentido falta de informações mais completas no site, e o segundo por não ter encontrado o site nem as redes sociais.

Foram essas que comentei, os dias e os horários que tinha a consulta, o preço e, acho que foi isso. [...] Não é que tenha sido muita dificuldade, mas se tivesse o horário e falasse o preço no site ia ser melhor, porque ia evitar de ligar pra cá, entendeu? Daria menos trabalho, e a sorte é que eu tinha crédito, mas e se eu não tivesse? (Consumidora 03)

Então, o horário de funcionamento, as especialidades, os tipo de exames que eles fazem aqui, essas coisas, essas informações, né, porque é como eu falei pra gente que trabalha já poupa o nosso tempo de vir aqui porque muitas vezes a gente não tem tempo né, e quando a gente procura saber já vem certo no lugar. [...] Cheguei a ligar, então, por isso mesmo, procurei o número, liguei, perguntei, se fazia o exame que eu tava precisando, se tinha consulta com o médico que eu também estava precisando e aí marquei, eles passaram o valor que eu também estava querendo saber, passaram tudo e aí vim fazer. O único problema que eu tive foi esse, que eu procurei no Google mas não achei as redes sociais pra ver foto né, que eu pelo menos gosto e também não vi o site não. (Consumidor 04)

Fica evidente que determinadas informações que são mais restritas à clínica costumam dar um pouco mais de trabalho para os consumidores conseguirem acesso, tendo que entrar em contato diretamente com a clínica para obtê-las, o que para alguns consumidores pode vir a ser um problema, como relatado pela consumidora 03.

O relato do consumidor 04 revela que ao realizar sua pesquisa no Google ele acabou tendo alguma dificuldade neste processo em busca do site, e que também não encontrou as redes sociais da clínica. O Quadro 39 sintetiza os dados desta etapa de busca de informações.

**Quadro 39:** Síntese da Etapa de Busca de Informações na Clínica D

2ª Etapa do PDC	Busca de Informações
Como conheceram a CMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidade (Bandeirinhas na frente da clínica, fachada da clínica, propaganda na internet, no rádio e televisão)</li> <li>- Indicação (conhecidos e parentes)</li> </ul>
Tipos de Fontes utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoal (a própria pessoa que fez a indicação)</li> <li>- Comercial (Site da clínica, telefone)</li> <li>- Públicas (Internet, através do Google)</li> </ul>
Tipos de Informações Buscadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dias e horários de atendimento</li> <li>- Preço</li> <li>- Disponibilidade de vaga para atendimento</li> <li>- Informações sobre os médicos</li> <li>- Informações sobre a oferta de serviços</li> </ul>
Dificuldades Relatadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de informações completas</li> <li>- Dificuldade de encontrar o site e as redes sociais</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A próxima etapa analisada constitui a etapa de avaliação de alternativas pré-compra.

#### 4.4.2.3 Avaliação de Alternativas Pré-Compra

Na terceira etapa do processo de decisão de compra, primeiramente foi perguntado aos consumidores da clínica D como eles faziam quando precisavam de alguma consulta médica antes de conhecerem os serviços oferecido pela clínica.

As consumidoras 02 e 03 e o consumidor 04 relataram que só buscavam atendimentos em outras clínicas médicas populares:

Então, eu ia em outra clínica, só que eu não gostei da última experiência que tive lá, porque além de ser particular dessa última vez demorou demais o atendimento, nem parecia que era particular, aí eu fiquei cansada daquela espera e desisti, passei muito tempo da minha manhã lá, por isso que eu resolvi mudar de lugar, era uma clínica lá no centro mesmo, popular, só que não me agradou essa última vez que fui lá, antes eu nunca tive esse problema, não sei o que aconteceu. (Consumidora 02)

Na verdade eu sempre fui em outras clínicas, e aí foi só assim, por conta da indicação mesmo que eu mudei, mas eu fazia particular mesmo em outras clínicas populares ali da rua Bahia. (Consumidora 03)

Eu ia em outra clínica popular, ali da rua Bahia, ia muito, já fui muito. A rua Bahia é aquele negócio né, é muita gente, aí quer dizer, é um pouco chato porque quando você vai pra aquelas clínicas lá as vezes está muito movimentado, tudo muito agitado, uma falação, aí eu procuro sempre ir em clínicas assim, mais reservadas, eu prefiro. Até por conta do atendimento que se torna ainda mais rápido, principalmente aquela [nome de outra clínica médica popular], fui lá fazer uma

consulta cheguei de manhã 7 horas e saí quase 10 horas da última vez que eu fui, entendeu? Perdi muito tempo lá nesse dia e resolvi procurar outra, porque essa demora não é comum em outras populares. (Consumidor 04)

Os depoimentos da consumidora 02 e do consumidor 04 revelam que uma demora na espera pelo atendimento pode gerar uma grande insatisfação por parte dos consumidores, que inclusive podem passar a buscar atendimento em outras clínicas, como ambos fizeram.

Já a consumidora 01 e o consumidor 06, revelaram procurarem tanto outras clínicas médicas populares quanto o SUS, conforme os relatos a seguir:

Eu ia sempre no SUS né, no posto de saúde, mas não gostava muito porque demorava muito e geralmente os exames e as consultas pra mim tem que ser naquele momento, não dá pra esperar. E como eu trabalho a semana toda e só tenho a segunda de folga então pra mim fica muito ruim depender só do SUS. Então tentava por lá e quando ia na ginecologista, era na rua Bahia, outra popular que tem lá. (Consumidora 01)

Pra consulta eu ia em qualquer clínica popular pra ser atendido fazer consulta, e pra falar a verdade eu só fiz um exame até hoje, que foi na minha cidade mesmo, pelo SUS, mas consulta eu ia no popular daqui do bairro. No SUS demora, no SUS o cara vai morrer na fila de espera, é muito lento, é muito lento. Aqui é muito mais rápido, no SUS pra você ver, que eu estou com o exame aqui, passou mais de meses lá encostado no hospital e não foi resolvido nada, não consegui, daí eu saí. (Consumidor 06)

O relato desses dois últimos consumidores evidencia a dificuldade que muitas pessoas têm em conseguir um atendimento rápido pelo sistema público de saúde, o que muitas vezes obriga essas pessoas a saírem em busca de outras alternativas.

Diferente dos anteriores, o consumidor 05 relatou que antes buscava atendimento pelo plano de saúde, mas como acabou ficando sem, precisou recorrer à clínica popular, que funciona como uma alternativa para essas pessoas que não podem mais pagar por um plano, mas que querem manter uma qualidade nos atendimentos.

Então, anteriormente eu tinha um plano de saúde só que como eu cheguei no limiar de idade eu acabei perdendo o plano, então no momento eu estou sem plano de saúde. Então é por isso que eu estou buscando essas formas alternativas, então é a segunda vez que eu estou buscando algo fora do plano, por aqui, que foi a melhor opção que encontrei para ter um bom atendimento e sem passar pelo sofrimento pelo SUS. (Consumidor 05)

Na sequência, foi perguntado aos consumidores quais foram as opções que eles consideraram ir antes de decidirem pela clínica D, buscando entender também os motivos que os levaram a essa escolha. A consumidora 02 e o consumidor 06 consideraram apenas ir em outras CMPs, mas acabaram optando pela clínica D, a primeira por conta da última



experiência ruim na clínica que ela frequentava, em que acabou perdendo muito tempo, e o segundo por conta do preço. Ambos descartaram o SUS pela dificuldade em conseguir um atendimento e a demora do mesmo, conforme seus relatos a seguir:

Eu pensei em ir lá nessa outra clínica, porque lá é bem mais próximo do meu trabalho, eu não gastaria tanto tempo quanto eu gasto daqui pra lá, tanto que por conta disso, por conta da demora do atendimento que eu tive da última vez que fui lá, eu resolvi fazer aqui mesmo porque como é caminho da minha casa e eu tenho que passar por aqui eu resolvi fazer aqui mesmo. Assim, você sabe, pelo SUS hoje em dia é muito difícil né, você conseguir ser atendida pelo SUS além da demora, que demora demais, tem que estar marcando né, pela internet, esperar, eu nem sei mais como funciona esse sistema, mas tem que esperar dar vaga, não sei, então prefiro pagar porque é mais rápido, no mesmo dia você consegue, na mesma hora, se você chegar você consegue ser atendida e no SUS não, é muito difícil você ser atendida. No SUS só serve pra caso de muita emergência, se você estiver passando muito mal, for um caso bem grave, desses de UTI você vai, porque lá tem internação, que na popular não tem, mas fora isso é melhor vir aqui do que perder tempo lá. (Consumidora 02)

Pensei nessas outras clínicas populares, mas e aí eu estava olhando em fazer a consulta para ver qual que era o melhor valor do exame, o mais barato no caso e aí a mulher achou que essa aqui era a melhor opção e nós viemos pra essa. No SUS não, não gosto do atendimento não, é muito ruim e demora, já é difícil pra marcar e o povo ainda atende de qualquer jeito, aí prefiro pagar mesmo. (Consumidor 06)

Por outro lado, a consumidora 03 considerou tanto em uma CMP quanto no SUS, mas descartou o SUS por conta da demora em conseguir atendimento e a outra CMP por conta da indicação que recebeu e da sua disponibilidade de tempo.

Eu pensei no SUS e em outra clínica popular, eu sempre tenho um atendimento ali na [nome de outra CMP] porque é uma médica que eu já vou há muito tempo mas aí por conta da disponibilidade de lá e essa indicação da minha vizinha, eu vim pra aqui, porque lá a médica só ia atender amanhã, e amanhã não vai dar pra mim, aí resolvi vir aqui. Já o SUS demora um pouquinho e a gente que trabalha, tem a vida corrida, é pra ontem né, a consulta, e lá eu teria que esperar demais, mas pensei em ir sim. (Consumidora 03)

O consumidor 05, por já ter sido usuário do plano de saúde, considerou buscar atendimento em uma clínica tradicional, porém, por conta dos altos valores acabou desistindo, e afirmou ter descartado, sem nem pensar, o atendimento público.

Assim, eu já eliminei basicamente os hospitais públicos como o Nestor Piva, João Alves, então busquei o mais acessível eliminando essas possibilidades dos hospitais públicos, porque sem condições, eu ia sair mais doente do que já estou, então eu nem considerei eles. Então assim, eu pensei no [nome de uma clínica tradicional], só que é bem mais caro, quando me informei do preço de lá achei muito alto, eu não tinha condições, então eu realmente eliminei essas possibilidades e foi quando esse conhecido da minha mãe soube que eu estava buscando algum lugar e comentou da clínica. (Consumidor 05)

Já a consumidora 01 e o consumidor 04, consideraram apenas a clínica D como suas opções, a consumidora 01 por conta da indicação que recebeu e o consumidor 04 por sua identificação com a clínica e também por conta da demora no SUS, que ele sequer considerou como uma possibilidade.

Não pensei em outro lugar, porque assim que eu percebi que precisava ir no médico e comentei logo com essa minha amiga, fui na casa dela no mesmo dia, aí lá mesmo ela já me disse logo, então eu nem procurei outra e vim direto aqui. (Consumidora 01)

Só pensei aqui mesmo, porque eu já me identifiquei com essa clínica, aí o médico que eu vim fazer a consulta ele passou os exames e eu nem quis procurar outro lugar, aqui mesmo eu já fiz o orçamento, fiz os exames, sem pesquisar sem nada, gostei daqui e achei que tem um preço muito bom também. [...] Já utilizei o SUS sim, mas o SUS hoje em dia é um caos né, pra você pegar uma ficha é um trabalho, pra você fazer um exame é o maior trabalho do mundo e uma pessoa que trabalha não pode chegar no posto 3, 4 horas da manhã pra pegar uma ficha, marcar um exame você tem que chegar não sei que horas pra marcar um exame, pra fazer em não sei quantos dias e você tem pressa. Aí a gente acaba tendo que fazer assim nas clínicas populares né, a gente opta mais pelas clínicas, não consegui nem pensar no SUS como uma opção por esse motivo. (Consumidor 04)

Em seguida, outra pergunta foi realizada para entender os atributos que os consumidores da clínica D levaram em consideração, identificando qual deles foi o mais importante.

As respostas na clínica D se mostraram bem variadas, alguns atributos como o preço e a disponibilidade de atendimento (oferta de vaga) foram bastante comentados pelos consumidores, aparecendo também a agilidade na espera pelo atendimento, a possibilidade de parcelamento em um número maior de parcelas, o médico, dentre outros, conforme pode ser observado nos depoimentos.

A consumidora 01 e os consumidores 04 e 06 consideraram o preço como o atributo mais importante dentre os listados por eles, com o consumidor 04 destacando o fato de parcelar em mais vezes com a mesma importância do preço. O consumidor 06 ainda faz um relato detalhado contando que sua mulher sempre faz pesquisa nas clínicas para tentar economizar um pouco mais, e se necessário, faz exames em clínicas populares diferentes para se beneficiar da vantagem que cada uma delas oferece.

Pelo valor né, pelo valor que é bem mais em conta, dá pro meu bolso, e porque aqui parcela sem juros no crédito. Tem uma diferençazinha no preço pra quem paga em dinheiro né, mas como estou sem dinheiro esse mês, consigo parcelar e pagar um pouco agora, depois mais um pouco e fazer. O médico também, que minha amiga indicou foi bom, outro motivo. [...] O que foi mais importante? Acho que foi o preço e isso que falei do cartão, ajuda muito, depois o médico. (Consumidora 01)

A localização é boa, a médica também, um bom estacionamento que por aí você vai, tipo ali na rua Bahia mesmo você não tem como estacionar, ou você vai de Uber ou tem que procurar um estacionamento lá não sei onde, entendeu? E aqui não, aqui tem um ótimo estacionamento, tanto aqui na frente quanto atrás e lá não tem nada, aqui é ótimo, o atendimento é ótimo, o preço também está bom e ainda divide pra muitas vezes. [...] A mais importante foram essas duas ultimas que falei, do preço e da parcela, sem dúvida, porque normalmente nessas clínicas aí não tem essa facilidade porque normalmente você vai pro médico aí tem 2, 3, 4 exames e quando dá aquele valor e você parcela, já facilita né, porque você já está pagando ali e tal, então eu amei, gostei demais, e tem clínica que nem parcela, eu conheço uma clínica que nem parcela, pra nada, nem pra uma, nada, e aqui é ótimo eu gostei muito, muito mesmo. (Consumidor 04)

Foi o preço e que tinha a médica pra atender o mais rápido, pois eu queria ser atendido o quanto antes. O atendimento é bom, mas foi mais o preço mesmo que estava bom, de consulta e de exame, é coisa pouca mas no bolso faz diferença. Minha mulher no início do ano fez um monte de exame e saiu pesquisando nas clínicas né, porque pra esperar o SUS já era, né?! Cada clínica tinha uma diferença pouca e ela não fez o exame em uma clínica só, porque cada clínica tinha uma 'diferençazinha', e nessa diferença a gente tem que sair correndo atrás né, então ela fez hoje em uma, amanhã fez em outra, depois em outra, né verdade?! Todas não são iguais, tem diferença pouca mas tem, as vezes 5 ou 10 reais, né verdade? Por isso aí que ela saiu olhando com tudo que era clínica, que era quantidade de clinica, cada clínica que dava uma vantagem ela ia fazendo, tem que aproveitar, né?! Tem que aproveitar porque depois não é só exame, você vai ter que ter remédio também, porque, vamos dizer, você faz um exame, um exame de rotina, se você não tiver dinheiro pra comprar o remédio, não adianta o exame, não adiantou o exame, o médico diz 'olha, o remédio é esse, tal tal tal, o retorno é tanto', se você foi e não tomou o remédio e vai voltar no retorno, não vai adiantar nada, e uma coisa precisa da outra para dar resultado, não é verdade? (Consumidor 06)

Já a consumidora 03 considerou a facilidade de conseguir atendimento como o atributo mais importante, e ainda destacou outros atributos, como pode ser observado a seguir:

Questão de localidade não, porque pra mim seria assim, o mesmo percurso, então apenas a disponibilidade e a agilidade aqui dentro até me chamarem mesmo, e o preço. Foi a questão da disponibilidade, porque tinha vaga aqui pra hoje, e eu tinha pressa pra vir. (Consumidora 03)

Por outro lado, o consumidor 05 considerou a questão da localização como o atributo mais importante em sua decisão, citando também outros como a agilidade na espera pelo atendimento, o preço e o fato de não ser necessário marcar.

A localização, porque a gente procurou um lugar mais próximo de onde eu moro para chegar mais rápido e ser atendido o mais rápido possível, então a localização fez eu vir pra cá, era mais em conta, mais próximo e mais rápido, tanto pelo fato de não precisar marcar quanto pra esperar também pela minha vez de ser atendido, e o valor acessível. Eu acredito que a proximidade foi um ponto muito importante, porque eu precisava vir com outra pessoa então a proximidade foi o melhor. (Consumidor 05)

Já a consumidora 02, considerou um atributo diferente dos demais como mais importante, a sua curiosidade em conhecer a clínica, pelo fato de ser uma clínica nova, listando também outros fatores como a localização, o preço, a possibilidade de parcelar no cartão de crédito e o atendimento.

A localização porque aqui fica próximo da minha casa e também é caminho pro meu trabalho, o preço também, que está bom, além de poder parcelar se quiser, só por conta disso mesmo e porque eu queria conhecer a clínica, saber como é o atendimento e tal. Porque eu sabia que era uma clínica nova, então eu queria conhecer pra saber como era e pra sair da outra clínica que eu fui e tive aquela demora da última vez. [...] A mais importante? Difícil, acho que foi a curiosidade de ver como era a clínica, porque o preço é mais ou menos o mesmo aqui pelo Siqueira e depois a localização. (Consumidora 02)

Por último, foi perguntando aos consumidores sobre a gratuidade do SUS, se eles enxergavam essa questão como uma vantagem ou não. Na clínica D as respostas ficaram bem divididas, com a consumidora 01 e os consumidores 05 e 06 enxergando a gratuidade como uma vantagem. A consumidora 01 ainda faz uma reflexão sobre os custos totais de propriedade envolvidos na utilização do serviço público.

Só esse fato de ser gratuito mesmo né, mas o tempo que você espera né, é o preço que você vai pagar, e as vezes é alto. Vou te dar um exemplo, eu conheço uma pessoa que estava nessa 'sofrência' de ir pra SUS quase toda semana, perdendo 1, 2 dias lá pra tentar ser atendida, porque ela nunca conseguia. Teve uma hora que o patrão dela cansou de toda hora ela chegar atrasada ou ficar perdendo um dia todo, e botou ela na rua. Eu não posso dizer que ele tava errado, porque patrão assim está preocupado com o bolso dele, mas se eu fosse ela teria gastado logo um dinheiro do que passar por um problema desse, porque o que ela perdeu foi um preço alto que ela pagou, era melhor gastar 90 reais de consulta e fazer certo de uma vez do que ficar desempregada. (Consumidora 01)

Acho que sim, mas só a gratuidade mesmo, porque o atendimento... Mas a consulta acredito que a vantagem seja só a gratuidade, porque é complicado você conseguir ser atendido, se você trabalha então é mais difícil ainda ter tempo. (Consumidor 05)

Só porque é de graça, mas também, espera quando eles quiserem, se der algum problema a doença não espera né? E doença, quanto antes resolve, quanto mais rápido, melhor, porque ela não espera, ela vai te destruindo por dentro. (Consumidor 06)

Por outro lado, as consumidoras 02 e 03 e o consumidor 04 não enxergam a gratuidade como uma vantagem, pelo fato de que muitas vezes o atendimento é demorado e de não oferecer tudo que o paciente precisa, portanto não adianta ser gratuito com esses problemas, o que demonstra algumas das dificuldades enfrentadas pelo SUS. O consumidor 04 ainda afirma que seria melhor se tivesse alguma taxa para pagar mas que o serviço fosse de qualidade, do que não ter taxa nenhuma e não oferecer o que é necessário.

Ser de graça não vejo como vantagem porque, tipo, por mais que seja de graça a gente não está tendo o que precisa, porque como é SUS deveria ser melhor do que particular, né?! Porque no caso é um negócio que é pra todo mundo, a gente deveria ser bem melhor atendido do que no particular mas infelizmente o Brasil tá desse jeito, o SUS está péssimo. E por conta disso também que eu prefiro procurar uma particular, se eu for pro SUS vou perder um dia todo de trabalho, até mesmo quando a gente está doente que tem que ir pra um hospital público, porque infelizmente não é toda vez que a gente tem dinheiro pra ir pro particular, é sempre aquela demora né, pra poder ser atendido né... é ruim demais. (Consumidora 02)

Rapaz, não vejo vantagem, porque eu acho que não compensa porque a espera é muito grande e aí as vezes o barato sai caro, né? Porque com saúde não se brinca mesmo, lá perde o dia inteiro e as vezes não consegue marcar ou as vezes marca e depois eles remarcam pra uma outra vez, aí é melhor se apertar um pouquinho e fazer particular. Só não dá pra fazer no particular, aqui no popular, quando é um problema mais sério né, eu mesma há alguns anos, tive que fazer uma cirurgia de apendicite, pois estava muito inflamado, não podia esperar mais que o médico disse que estava com risco de romper, e consegui fazer no SUS porque se não fosse lá eu teria que fazer em algum hospital particular e não teria como conseguir pagar, porque as populares não atendem nesses casos mais graves assim. (Consumidora 03)

Não, sinceramente não. Nem por ser grátis, era melhor que o SUS tivesse uma taxa pra pagar e tivesse um bom atendimento, tivesse uma consulta e todo mundo tivesse que pagar, mas tivesse um bom atendimento, quando você precisasse do médico ter, do que um SUS de graça que não tem nada, é de graça? Não oferece nada, então não vale. (Consumidor 04)

No relato da consumidora 03, fica evidente que apesar das dificuldades enfrentadas pelo SUS, ele é necessário para casos mais graves, mais complexos, pois a clínica popular não oferece este tipo de atendimento.

O Quadro 40 a seguir, resume os principais achados desta terceira etapa do PDC na clínica D.

**Quadro 40:** Síntese da Etapa de Avaliação de Alternativas Pré-Compra na Clínica D

<b>3ª Etapa do PDC</b>	<b>Avaliação de Alternativas Pré-Compra</b>
<b>O que consumia antes de conhecer a CMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outras Clínicas Médicas Populares</li> <li>- SUS</li> <li>- Particular através do Plano de Saúde</li> </ul>
<b>Conjunto de Consideração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outras Clínicas Médicas Populares</li> <li>- SUS</li> <li>- Somente a Clínica D</li> <li>- Particular</li> </ul>
<b>Atributos que levaram os consumidores a optarem pela CMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço</li> <li>- Localização</li> <li>- Parcelamento sem juros</li> <li>- Médicos (Atendimento e Recomendação)</li> <li>- Facilidade de conseguir atendimento (disponibilidade)</li> <li>- Atendimento dos funcionários</li> <li>- Agilidade na espera pelo atendimento</li> <li>- Estacionamento</li> <li>- Clínica ser nova (curiosidade)</li> </ul>
<b>Gratuidade do SUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É considerada uma vantagem</li> <li>- Não é considerada vantagem</li> </ul>

	- Reflexão sobre “custo total de propriedade”
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir serão discutidos os dados coletados sobre a quarta etapa do PDC.

#### 4.4.2.4 Compra

Nesta quarta etapa do processo de decisão de compra, inicialmente foi questionado aos consumidores sobre o tipo de compra que eles realizaram e se algum tipo de publicidade havia influenciado nesta decisão. Na clínica D, todos os entrevistados revelaram que a compra foi planejada, como pode ser observado a seguir:

Eu já vim direto, por ter sido uma pessoa que me indicou. [...] Não teve nada de propaganda não, foi por conta dessa indicação só. (Consumidora 01)

Já vim decidida, porque como eu comentei, eu sempre passava por aqui, e a fachada me chamou a atenção, todo dia eu reparo nela passando aqui. [...] A fachada me chamou a atenção sim, porque eu passo aqui na frente todo dia, e a propaganda da televisão também, mostrou as imagens, então parecia ser muito boa a clínica. (Consumidora 02)

Eu já vim decidida mesmo, tanto é que ontem mesmo liguei pra cá pra saber se tinha a vaga pra hoje, já deixei o cartão na carteira pra não esquecer, fiz toda essa preparação. [...] Nada disso, não teve nada. (Consumidora 03)

Cheguei aqui decidido, já tinha me organizado todo para vir aqui, desde ontem já tinha avisado no trabalho e tudo mais. Aqueles 10 vezes ali no cartão é uma boa, já chama a atenção, porque normalmente as clínicas por aí nem parcelar parcela, ou no mínimo 2 vezes e eu pensei ‘caramba, ali você vem despreocupado’, porque por mais que dê 500, 600 reais, tudo, mas você tem a facilidade do parcelamento que já lhe ajuda né, pra você parcelar e ir pagando, então a placa chama bastante atenção. (Consumidor 04)

Vim decidido até aqui, uma outra opção, caso aqui desse errado era umas clínicas na rua Bahia que também são populares, mas aqui eu vi que realmente seria atendido logo, o preço dava pra cobrir, então fiquei. [...] Eu acho que o “10 vezes no cartão” ali da frente, acho bem chamativo, pelo menos pra mim, e pra quem não tem o dinheiro pode ser bom, porque no cartão talvez a pessoa consiga se consultar ali, entende? Então é chamativo, porque em 10 vezes dá pra pagar, é bom pra qualquer um. (Consumidor 05)

Foi, já estava agendado já, minha esposa entrou em contato aqui e já resolveu tudo, falou que era só eu chegar aqui que iam me atender, e assim foi. Não conhecia nenhum médico aqui, só essa médica que me atendeu, super educada, me atendeu super bem, depois que eu fiquei dopado do exame parecia que eu estava ‘bebo’, fiquei um pouco agressivo, então ela teve maior paciência me botou pra deitar ali, me ajudou, então achei muito bom esse atendimento, foi uma experiência. [...] A plaquinha ali na frente de 10 vezes sem juros chamou atenção, porque 10 vezes alivia e como o nosso bolso, a gente não sabia disso, mas quando a gente chegou e viu a gente gostou. (Consumidor 06)

Alguns consumidores, como a consumidora 03, revelou ter sido influenciada pela publicidade da televisão e contou que a fachada da clínica também chamou a atenção dela. Os consumidores 04, 05 e 06, revelaram terem sido influenciados por uma propaganda feita em umas bandeiras na frente da clínica D, onde fica escrito que a clínica permite o pagamento em até 10 vezes sem juros, o que facilita o pagamento para os consumidores.

Na sequência foi perguntado aos consumidores sobre a atitude de terceiros sobre a sua compra, para conhecer quem e de que maneira essa pessoa influenciou na decisão do consumidor. A maioria dos consumidores relataram terem sofrido algum tipo de influência nesta etapa, como foi o caso dos consumidores 01, 03, 04, 05 e 06, conforme seus relatos:

Só essa minha amiga, porque ela ficou falando bem daqui, do atendimento, que era bom, do médico, disse pra eu ser atendida aqui, então achei que era bom vir aqui, quis olhar com meus próprios olhos. [...] Me senti mais segura sim, porque é bom saber da vivência de outra pessoa aqui, que foi boa. (Consumidora 01)

A minha vizinha, porque ela teve um atendimento aqui e gostou e isso dá mais confiança sim, com certeza, mesmo que a gente não conheça o profissional mas tem uma indicação boa a gente já vem com uma certa confiança. (Consumidora 03)

Assim, na verdade eu vi essa clínica e eu que liguei e minha mãe veio com meu pai pra o cardiologista aí depois que ela veio eu disse ‘e aí mãe, a clínica, gostou?’ e ela disse ‘sim, gostei’. Aí eu disse ‘pronto’, eu já tinha visto ela só pela fachada e já tinha me interessado a questão da facilidade do pagamento, isso tudo, entendeu? E depois que ela veio e disse que era ótimo aí eu disse ‘então vou’ e eu vim e gostei. [...] Isso passa mais confiança sim, porque ela é minha mãe e confio nela, então se ela não gostasse ela ia me dizer, qualquer coisa errada ela ia perceber e ia me contar, mas ela veio, passou por tudo certinho, gostou muito e falou que eu podia vir que não ia me arrepender. (Consumidor 04)

Minha mãe e o colega de trabalho dela, que ela recebeu indicação desse colega e depois ela ficou insistindo que eu viesse aqui, então foi ela mesmo e isso ajuda sim, porque assim se não fosse essa indicação talvez eu não tivesse conhecido a clínica da outra vez, e nem estaria retornando hoje, e pela pessoa já ter vindo, isso dá mais tranquilidade também, além da confiança. (Consumidor 05)

Minha esposa que me incentivou pra vir aqui, pesquisou tudinho que precisava, ligou, marcou, se não fosse ela eu não ia dar a cara aqui na clínica. [...] Sim, até porque sou analfabeto e já me deram rasteira algumas vezes, então se minha esposa disse que aqui era o melhor, eu confiei nela. (Consumidor 06)

Percebe-se também que os consumidores relataram que se sentem mais seguros quando recebem essa influência de outra pessoa.

Apenas a consumidora 02 relatou não ter sido influenciada por ninguém em sua compra, conforme seu relato:

Não teve ninguém que me influenciou não, por livre e espontânea vontade eu quis vir, justamente pra conhecer, saber como era o atendimento, porque é uma clínica nova e eu como liguei e gostei do preço, então achei que estava bom e vim. (Consumidora 02)

Em seguida, foi perguntado aos consumidores da clínica D qual foi a forma de pagamento utilizada por eles e se desejariam que tivesse alguma outra. Sobre a forma de pagamento utilizada, as consumidoras 01 e 03 e o consumidor 04 utilizaram o cartão de crédito, pelo fato de ser mais fácil de pagar ao longo dos meses e não de uma única vez. Além disso, eles comentaram que não precisariam de outra forma de pagamento.

Cartão de crédito. [...] Não, cartão já tá bom, paguei parcelado em 4 vezes, fica bem melhor, porque tem mês que não sobra um centavo, e pagando assim a gente consegue a consulta e depois paga aos pouquinhos, sabe? [...] Sim, foi a melhor forma. (Consumidora 01)

Eu usei o cartão, e paguei parcelado, dividi pra 6 meses. Foi, no caso, exame e consulta, aí foi parcelado, é uma forma mais leve de pagar, né? Porque a gente não precisa estar com o dinheiro todo na hora, pode pagar de leve, um pouco cada mês. [...] Se eu quisesse aproveitar o desconto eu pagava a vista, pois a clínica oferece, mas assim está bom. (Consumidora 03)

Cartão, eu parcelei em 10 vezes, porque você já pagou a consulta o exame, aí já vem outros exames, assim facilita bastante, você faz um pacote ali e parcela tudo, é ótimo. [...] Tem opção melhor do que essa? Pode até perder um pouco do desconto a vista, mas podendo pagar em 10 vezes vale a pena porque o valor por mês fica baixo, é mais fácil de pagar assim. (Consumidor 04)

Já o consumidor 06, pagou uma parte em seu cartão de crédito e outra parte em dinheiro, e também não comentou desejar outra forma de pagamento.

A vista (dinheiro). Rapaz, eu paguei a consulta no dinheiro e os exames no cartão da minha esposa, porque eu não tenho, comigo é só no a vista. [...] Paguei em 10 vezes sem juros, já que a clínica dá essa vantagem, nós temos é que aproveitar, fica melhor para o bolso, mais leve, igual uma pena. (Consumidor 06)

Percebe-se que muitos consumidores se beneficiaram da possibilidade que a clínica oferece de parcelar suas contas no cartão de crédito, para conseguirem diluir o valor total da compra ao longo dos meses, ficando mais leve no orçamento.

Por outro lado, a consumidora 02 e o consumidor 05, realizaram o pagamento em dinheiro. A primeira não gostaria de pagar utilizando outra forma, já o consumidor 05 relatou que gostaria de pagar utilizando o seu cartão de débito, porém, sem o acréscimo da taxa.



A vista, dinheiro. Mas tem outras formas, tanto a vista quanto cartão, mas eu preferi a vista porque se fosse no cartão mudaria, teria um aumento, e o preço mas a vista não, a vista é melhor porque tem mais desconto. (Consumidora 02)

A vista, no dinheiro. [...] Eu acredito que eu ia passar no débito, só que tem uma taxa a mais, então se o cartão de débito não tivesse a taxa seria mais conveniente, sendo que no débito seria a mesma coisa que no dinheiro ao vivo, sendo que eles aplicam uma taxa, então talvez só melhorar nisso. E também é mais seguro do que você ficar andando com dinheiro, melhor no débito e aqui realmente eles cobram uma taxa. (Consumidor 05)

Vale destacar também que todos os consumidores da clínica D relataram terem pago a sua própria consulta, com exceção do consumidor 05, que teve a consulta paga por sua própria mãe, que se ofereceu para ajudá-lo pois ele se encontra com outras despesas.

Foi minha mãe que pagou. Eu acabei de comprar meu carro, estou juntando dinheiro para começar novos estudos no ano que vem, então minha mãe se ofereceu de me ajudar por isso. (Consumidor 05)

Por último, foi questionado aos consumidores se havia acontecido algo que os fizeram pensar em desistir da compra, para identificar situações que poderiam representar uma ameaça para o processo de decisão de compra na clínica D. Somente a consumidora 03 relatou um episódio que ocorreu na segunda vez em que ela esteve na clínica, que por conta de uma falha na comunicação, a consumidora acabou se deslocando até a clínica sem necessidade, já que a médica não iria mais atender naquele dia.

Teve sim, foi da outra vez que eu estive aqui, no retorno da consulta. Tem uns dias que eu liguei e aí a médica tinha marcado pra um dia, não pôde atender e teve que remarcar e, na verdade, elas (funcionárias da recepção) disseram que não conseguiram me avisar e eu tive que vir pra clínica. Então foi quando eu cheguei aqui de manhã que eu soube que não seria atendida, só isso que fiquei um pouco chateada, mas assim, elas disseram que ligaram, mas elas ligaram só que não conseguiram falar comigo, mas podiam ter deixado uma mensagem no *WhatsApp* avisando, porque se não conseguiram pelo telefone, uma mensagem chegaria...aí só esse ponto que aconteceu, que fiquei um pouco chateada, mas entendo que foi uma falta de comunicação, porque elas realmente ligaram, eu vi depois o número no meu celular, mas podiam ter deixado uma mensagem no *WhatsApp*. (Consumidora 03)

Apesar de tudo ter sido esclarecido depois, é um ponto que a clínica precisa ficar atenta, pois se a consumidora tivesse se sentido insatisfeita com o ocorrido, poderia ter prejudicado a imagem da clínica.

O Quadro 41 sintetiza os principais pontos identificados nesta etapa de compra na clínica D.

**Quadro 41:** Síntese da Etapa de Compra na Clínica D.

<b>4ª Etapa do PDC</b>	<b>Compra</b>
<b>Tipo de Compra</b>	- Planejada
<b>Influência de publicidade</b>	- Alguns consumidores relataram terem sido influenciados pela publicidade (tv, fachada e bandeiras na frente da clínica)
<b>Atitude dos outros</b>	- Amigos ou parentes
<b>Forma de Pagamento Utilizada</b>	- Dinheiro - Cartão de crédito (6 e 10 vezes)
<b>Forma de Pagamento Desejada</b>	- Cartão de débito, porém sem o acréscimo.
<b>Fatores Situacionais Inesperados</b>	- Falha de comunicação entre a clínica e a cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na sequência serão apresentados os dados coletados sobre a etapa de consumo na Clínica D.

#### 4.4.2.5 Consumo

Na quinta etapa do processo de decisão de compra na clínica D, foi questionado aos seus clientes qual serviço eles estavam consumindo na clínica D e quantas vezes eles já haviam utilizado o serviço, entendendo também se já haviam utilizado o de outras clínicas populares. Boa parte dos consumidores relataram ter utilizado o serviço poucas vezes, como as consumidoras 01 e 02 e os consumidores 05 e 06, que utilizaram o serviço apenas 02 vezes.

Aqui é a segunda vez, mas na rua Bahia já fui várias também, porque gosto muito de uma ginecologista que atende lá, mas como disse, quando era algum outro problema, nas últimas vezes estava tentando no SUS, mas está difícil lá, então achei melhor procurar a clínica aqui. [...] Hoje vim para o cirurgião geral e a parte de exame também. (Consumidora 01)

É a segunda vez que uso essa aqui. [...] E de outras clínicas populares também, fui durante 1 ano nessa do centro, umas 3 vezes, e já tinha usado outras ali da rua Bahia também. [...] Sim, vou fazer exames e também a consulta com a ginecologista. (Consumidora 02)

Duas vezes com essa agora. [...] De outras clínicas já, fui algumas vezes na rua Bahia, na clínica [nome de outra clínica popular]. [...] O médico que busquei consulta aqui foi o gastro (gastroenterologista) e também exames. (Consumidor 06)

O consumidor 05 também estava buscando a clínica pela segunda vez, porém, diferente dos consumidores anteriores, nunca havia utilizado os serviços de outra clínica médica popular.

Hoje é a segunda vez. Na primeira também vim no clínico geral, só que não voltei pra consulta de retorno, e agora estou vindo novamente para o clínico. [...] Nunca fui em outras clínicas populares, eu iria se tivesse acontecido algum problema aqui e eu

não conseguisse ser atendido hoje, mas nunca fui em outra porque antes eu só buscava pelo plano de saúde. [...] Para o meu caso hoje foi o clínico geral. (Consumidor 05)

A consumidora 03, por sua vez, estava utilizando o serviço pela terceira vez, porém revela que há muitos anos utiliza os serviços oferecidos pelas clínicas populares.

Com essa vez, é a terceira. Da outra vez eu vim em outro médico, e tive o retorno e agora estou vindo nessa, então é a terceira. Também já usei de outras sim, tem muitos anos que vou na rua Bahia, desde que parei de pagar o plano de saúde que eu tinha, porque ficou caro, então já tem uns 5 anos. [...] Vou ver essas manchinhas aqui com a médica de pele, a dermatologista. (Consumidora 03)

Já o consumidor 04 é o consumidor que mais utilizou os serviços da clínica D, sendo essa a sua quarta vez na clínica.

Na primeira vez que vim foi pra uma consulta, depois vim pra fazer um exame, depois mais outra, deve ser a 4ª vez. [...] De outras da rua Bahia também já usei muitas [...] No cardiologista e também alguns exames. (Consumidor 04)

Em seguida foi perguntado aos consumidores sobre quem os acompanha durante os atendimentos na clínica. Praticamente todos os consumidores da clínica D relataram que normalmente vão as consultas na companhia de algum parente bem próximo, como pode ser visto nos seguintes relatos:

Minha esposa. Ela só não veio porque estava trabalhando, ela também é manicure e tinha cliente pra atender, por isso não estava aqui comigo, mas ela mesma falou que queria vir pra me deixar mais tranquila, estava falando com ela aqui no celular e ela me acalmou também, falou que ia dar tudo certo no exame, seria melhor se ela estivesse aqui. (Consumidora 01)

Sim, geralmente meu esposo vem, só que hoje não deu não porque ele está trabalhando. [...] Sim, eu prefiro quando ele vem comigo, já aconteceu até dele vir comigo e aproveitar pra fazer consulta dele anual também, porque eu fico cobrando isso dele, então as vezes quando ele tem tempo pra vir comigo ele aproveita e faz logo também, que aí perde tempo só 1 vez, não precisa voltar de novo. (Consumidora 03)

Normalmente quando eu venho, venho com a minha filha, quando ela não vem comigo que venho só, porque as vezes ela está estudando e aí não tem como, depende do horário. Eu gosto de cia, mas quando eu vou direto pro trabalho já fica mais difícil de levar ela comigo. (Consumidor 04)

Geralmente minha mãe, ela gosta de me acompanhar pra me fazer cia e me deixar mais tranquilo também, eu não gosto muito de ir a médico, mas ela vindo comigo acaba sendo bom. (Consumidor 05)

Minha esposa ou minha mãe. Como eu te disse, sou analfabeto, então as vezes tem que assinar alguma coisa, passar cartão, então é bom elas virem comigo. (Consumidor 06)

Foi notório que os consumidores preferem estar acompanhados de alguém do que sozinhos, e para o consumidor 06 acaba sendo até uma necessidade, pelo fato dele ser analfabeto. A consumidora 03 também relata um fato interessante, que as vezes quando o seu marido a acompanha, ele também aproveita para fazer alguma consulta ou exame caso esteja precisando, para otimizar o tempo.

Apenas a consumidora 02 relatou que vai à clínica popular sozinha, mas revela que gostaria de ter a companhia da mãe:

Eu vou sozinha geralmente. Eu gosto de vir sozinha, pra minha mãe poder ficar livre e fazer as coisas dela, mas seria bom se ela estivesse aqui porque a gente ia poder conversar, seria bom nisso. (Consumidora 02)

Logo em seguida, foi perguntado aos clientes da clínica D sobre os dias da semana que eles têm o costume de ir a clínica e o que estariam fazendo caso não estivessem lá. A consumidora 01 relatou só poder buscar atendimento em dias de segunda feira, porém devido a sua urgência, solicitou que a sua chefe a autorizasse chegar mais tarde no trabalho:

Na realidade eu só vou pra uma clínica aí que é por causa da minha ginecologista, e só vou quando ela atende. Mas eu só posso na segunda feira, porque não trabalho na segunda, mas hoje como era urgente, falei com a dona do salão e ela deixou eu vir aqui, mas quando terminar vou pra lá. (Consumidora 01)

O mesmo aconteceu com a consumidora 03, que precisou alterar a data de sua folga para poder ir à consulta, e o consumidor 04, que também precisou conversar com seu patrão:

Geralmente é quando coincide mais na minha folga, aí eu puxei a folga pra hoje porque é o dia que a médica atende, aí tentei encaixar a folga com a consulta, porque senão eu não ia conseguir vir. (Consumidora 03)

Quando eu posso mesmo, quando o patrão diz, “ah hoje você tem uma folguinha”, aí eu vou, igualmente ontem, eu vim fazer um exame só que o exame que eu ia fazer não tinha, não fazia ontem o dia era hoje então eu fiz um exame ontem e hoje estou fazendo o outro, aí falei com o patrão lá, expliquei e vim fazer, e daqui já vou direto. (Consumidor 04)

É possível notar que alguns consumidores precisam alterar sua rotina e fazer ajustes em seus trabalhos para ir a consulta, o que demanda um esforço desses consumidores. Já os

consumidores 02, 05 e 06, estavam com o seu dia um pouco mais flexível, mas também se ajustam aos horários da clínica e do médico.

Eu vou no dia que tem disponibilidade mesmo. Médico é assim, a gente vem quando ele pode, a gente se ajeita, conversa no trabalho, troca com a alguém e vem, dá um jeitinho. Agora ainda estaria em casa, mas daqui a pouco é meu horário de trabalho. (Consumidora 02)

Não, é quando a doença ataca mais, a gente tem que correr logo e quando o médico tem disponibilidade, então acabo tendo que encaixar minha rotina no horário do médico, mas hoje vou pedir até um atestado porque não tenho condições de ir trabalhar. [...] Estaria trabalhando ou em casa, porque estou mal de verdade. (Consumidor 05)

Eu não tenho data certa, o dia que minha mulher consegue marcar eu venho, sempre foi assim, por isso ela já deixa tudo certo. [...] Eu estaria fazendo obra lá em casa. (Consumidor 06)

Na sequência, foi perguntado aos consumidores quais as especialidades ou serviços que eles gostariam que a clínica D oferecesse mas ela não oferece. Alguns consumidores, como as consumidoras 01 e 02, o consumidor 05 e o consumidor 06 não sabiam informar o que a clínica possuía de serviços e, assim, afirmaram não conseguir fazer sugestões, conhecendo basicamente apenas os serviços que já buscaram.

Eles oferecem todas, todas as consultas e exames que eu procuro né, a gente sempre encontra, graças à Deus, tem. Eu não sei falar o que tem aqui, mas tudo que eu queria eu achei, não sei o que posso recomendar. (Consumidora 01)

Até agora todos que eu me interesse tem, sempre consegui, mas se for pra te dizer o que tem eu também não sei, só sei que a gente acha ou aqui, ou na rua Bahia, em algum lugar vai ter, se não tiver em um tem em outro ou em outro. (Consumidora 02)

Não tenho conhecimento pra te responder. Dá primeira vez eu vim no clínica geral e agora de novo, eu não sei quais são as outras especialidades pra te dizer. (Consumidor 05)

Eu não procurei saber não, os médicos que tinha, eu só vim atrás do que eu estava procurando mesmo, por isso não sei te dizer o que precisa ter. (Consumidor 06)

Os demais consumidores, como a consumidora 03 e o consumidor 04, acham que a clínica oferece tudo que eles precisam e demonstraram conhecer outros serviços oferecidos, diferente dos que eles já utilizaram.

No meu ver ela tem umas especialidades boas mesmo, eu estava vendo pelo site e tem quase todas, né? Então eu acho que pra mim está ótimo, não senti falta de nada não. Até fisioterapia eu vi que tem, e acho que é mais difícil de achar aqui pelo

Siqueira, pelo menos eu não me lembro de ter visto em outras clínicas daqui. (Consumidora 03)

Eu acho que tem tudo que a gente precisa aqui, por isso não sei te dizer o que poderia ter. O rapaz me entregou o papel hoje quando cheguei e descobri que até dentista tem aqui, e eu não sabia que tinha dentista, então quando for mais pro final do ano estou pensando em marcar também pra mim e pra minha filha. (Consumidor 04)

Por último, foi questionado aos consumidores que atividades eles realizam enquanto aguardam pelo atendimento e como se sentem durante essa espera. O uso do celular, principalmente das redes sociais, foi bastante relatado pelos consumidores, não sendo relatado apenas pelo consumidor 06, que prefere assistir televisão, conforme os relatos a seguir:

Geralmente fico aqui sentada mesmo, mexendo no celular, vendo o *Facebook*, assistindo tv. Fico bem, o ambiente daqui é muito tranquilo, é melhor do que o da outra clínica que eu ia que era mais cheia. (Consumidora 02)

Mexendo na internet, nas redes sociais mesmo, no *WhatsApp* botando o assunto em dia. Eu fico tranquila, como mexo no celular, o tempo passa mais rápido. (Consumidora 03)

Gosto do celular, ficar na internet, no *Instagram*, aqui eles oferecem até o *WiFi* tem ali a senha, quer dizer, ajuda a passar o tempo né? Fico calmo, apenas me distraíndo até me chamarem. (Consumidor 04)

Assim, redes sociais basicamente, uma leitura rápida, algo do gênero, algo pra passar o tempo. Dentro do possível eu fico tranquilo, estou passando mal mas de sentimento mesmo estou bem. (Consumidor 05)

Eu só assisto televisão, só isso mesmo que eu faço aqui pra esperar minha vez. Rapaz, eu sou um cara sem paciência, viu? Mas como aqui é uma clínica tranquila, sem agitação, muito barulho, fico calmo aqui. (Consumidor 06)

Os consumidores acima relataram sentimentos positivos durante o consumo do serviço da clínica, tendo sentimentos como tranquilidade, calma, e ainda se sentindo bem. Apenas a consumidora 01 relatou ter algum tipo de sentimento negativo.

O jeito é ficar no telefone, nas redes (sociais) e a tv, né?! Pelos exames que eu ia fazer eu cheguei aqui com medo né, mas aí eu fui me tranquilizando, ficando mais tranquila, agora estou assim, tranquila. (Consumidora 01)

O Quadro 42 traz de modo resumido os achados encontrados nesta quinta etapa do PDC na clínica D.

**Quadro 42:** Síntese da Etapa de Consumo na Clínica D

5ª Etapa do PDC	Consumo
<b>Utilização da Clínica D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço, como os consumidores (01, 02, 05 e 06, 2 vezes cada um) e a consumidora 03 (3 vezes). Apenas o consumidor 04 utilizou a clínica mais vezes (4 vezes) e demonstra ser um cliente mais frequente. Todos relataram já terem utilizado o serviço de outras CMPs, exceto o consumidor 05.</li> <li>Para quem trabalha, ir à clínica D exige uma alteração da rotina para tentar se adaptar aos horários dos médicos.</li> <li>Serviços Consumidos (Consultas): Cirurgião Geral; Ginecologista; Dermatologista; Cardiologista; Clínico Geral; Gastroenterologista</li> </ul>
<b>Quem acompanha durante o consumo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguém</li> <li>- Parentes próximos (Mãe, Esposa(o), Filha)</li> </ul> Os consumidores relataram gostar de ter companhia.
<b>Serviços desejados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alguns consumidores desconhecem os serviços ofertados pela clínica, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar.</li> <li>- Outros conhecem e não tem nenhuma sugestão a fazer por consideraram a clínica bem completa.</li> </ul>
<b>Atividades realizadas enquanto aguarda o atendimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização do celular (principalmente redes sociais, <i>Instagram, Facebook, WhatsApp</i>)</li> <li>- Assistir tv</li> </ul>
<b>Sentimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positivos (“bem”, “tranquila(o)”, “calmo”)</li> <li>- Negativos (“medo”)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir serão apresentados os dados coletados na etapa de avaliação pós-consumo na clínica D.

#### 4.4.2.6 Avaliação Pós-Consumo

Na última etapa do PDC na clínica D, foi solicitado aos consumidores que contassem sobre sua experiência utilizando os serviços da clínica e que também indicassem os seus pontos positivos. Os consumidores da clínica D, de maneira unânime consideraram a sua experiência boa e dentre os pontos positivos, a questão do atendimento foi citada na entrevista de todos eles. A estrutura da clínica também foi outro ponto bastante comentado, assim como a facilidade na forma de pagamento, o médico, o estacionamento próprio da clínica, dentre outros pontos.

Assim, é como eu disse né, eu acostumei a ir pra essas clínicas aqui por causa da minha ginecologista, mas ultimamente tinha tentado o SUS quando era outro problema e foi bem difícil, então aqui a experiência tá ótima, eu paguei, fui atendida, hoje voltei pra fazer os exames, então está ótima, é outra coisa. [...] A tranquilidade né, sem muita gente, não é um lugar quente, é um lugar climatizado, o atendimento das pessoas, todo um conjunto também que faz as pessoas se sentirem bem né, o preço também é muito bom, pode parcelar sem juros, é isso. (Consumidora 01)

Eu estou gostando, pra mim está bom, não tenho nada a reclamar não, o atendimento mesmo eu gostei, das pessoas, fui bem atendida, então pra mim isso é essencial. [...] Os pontos positivos, então, o bom atendimento, o médico é ótimo, a questão de não demorar muito, a limpeza, é bem organizado, isso tudo, né? (Consumidora 02)

Está tranquilo, tranquilo, o atendimento foi bom quando estive aqui, todos foram atenciosos, a espera também foi rápida, hoje mesmo a previsão é que a médica atenda depois das 8hrs, ainda são 8:04hrs, então está tranquilo, só tem uma pessoa na minha frente [...] a recepção foi muito boa e assim, o médico também, a estrutura aqui é maravilhosa, muito boa a estrutura, gostei do ambiente, é fresco, aqui a gente pode parcelar em mais vezes, tudo isso é positivo. (Consumidora 03)

Dez, eu gostei muito, é uma clínica mais tranquila, tem um ótimo atendimento, as meninas são super educadas, tanto ali no caixa quanto as atendentes, a médica que eu fui é uma excelente médica, atende super bem, a estrutura, um lugar grande né, amplo, tem ar condicionado, assim, é ótimo. (Consumidor 04)

Da outra vez que eu vim foi muito boa também, o médico atendeu bem, eu gostei da estrutura, achei a estrutura interessante, o atendimento também achei bastante cordial das atendentes, no primeiro momento estava um pouco cheio e elas pediram para eu aguardar me passou os remédios, foi ótimo, preço bem em conta, tem estacionamento, eu gostei muito, esses foram os positivos, foi por isso que quis retornar aqui. (Consumidor 05)

O consumidor 06 também faz um relato ainda mais detalhado e emocionado sobre sua experiência na clínica, falando de dificuldades enfrentadas em sua vida e contando que o atendimento foi algo essencial, acrescentando que ele se sentiu muito bem acolhido na clínica D:

Tudo foi bom aqui, gostei mesmo daqui pelas pessoas, o atendimento, que dá pra perceber que é rápido eu não espero muito tempo, até agora é isso. A estrutura também, a cadeira é boa pra gente sentar, macia, tem ar condicionado, tudo isso. Mas o atendimento foi o melhor, como eu lhe disse, sou ignorante e sou também um cara respeitoso, eu não gosto que, como eu lhe disse, de eu falar com uma pessoa, ou uma pessoa falar comigo e eu lhe responder de costas. Não, eu vou virar pra você e responder o que você está me perguntando, as perguntas adequadas que eu deveria lhe responder mas frente a frente com você, com educação, né? Eu não tive estudo nenhum, só estudei até a primeira série, não é o primeiro ano, primeira série, só estudei 6 meses mas fui um cara criado no mundo, estou até me emocionando um pouco... (chorando) ... Fui viciado no crack 25 anos, nunca tive nada na vida, nunca agredi ninguém, mas Jesus me libertou tem uns 2 anos e pouco que fui liberto e Jesus já me deu um patrimônio, Deus me deu um dom. Sou mestre de obra né, não tenho estudo nenhum mas decifro uma planta de mais de 30 projetos, decifro tudinho, faço altos prédios desse jeito aqui graças a Deus mas sempre fui um cara educado, mas enfim, não quero tomar muito seu tempo, então digo isso, me senti bem tratado aqui, me viram como gente, como humano, sabe? E gostei muito disso. (Consumidor 06)

Na sequência, foi perguntado aos consumidores sobre os pontos negativos, e muitos consumidores, como a consumidora 01, não conseguiram identificar nenhum.



Negativo não, ainda não né, é a segunda vez, então pra mim ainda está tudo certo.  
(Consumidora 01)

Apenas a consumidora 03 que já havia relatado um problema com relação a uma falha de comunicação da clínica com ela, listou esse ponto como negativo, apesar de afirmar que tudo já foi esclarecido.

O único foi aquele que comentei antes, que eu acho que teve aquele probleminha na comunicação da clínica comigo, que elas tentaram me avisar que a médica não conseguiria atender naquele dia, mas que não conseguiram falar comigo pelo telefone, mas podiam ter enviado uma mensagem no *WhatsApp*, foi só isso mesmo. Eles podiam ter tentado falar comigo por lá que uma hora eu iria ver, mas está tudo bem, eu entendi que foi uma falha de comunicação mesmo, pode acontecer com qualquer um. Mas assim, de resto, eu não tenho do que reclamar não, aqui é ótimo.  
(Consumidora 03)

Em seguida foi questionado aos consumidores sobre sua satisfação com os serviços oferecidos pela clínica D e também se ela atendia as necessidades e expectativas que eles tinham. Todos os consumidores da clínica D afirmaram que ela atende às suas expectativas e ainda disseram que pretendem voltar a utilizar os serviços oferecidos pela clínica, conforme pode ser visto nos relatos abaixo:

Até o momento estou feliz, me senti satisfeita sim. [...] Atende sim, porque vou fazer o que eu preciso, então vou sair daqui com as coisas feitas, o que é ótimo, se eu precisasse fazer no SUS talvez eu não conseguisse fazer tudo isso, e aí eu te pergunto, como seria? [...] Sim, pretendo (voltar) sim, também vou ter o retorno, então com certeza vou voltar, e também se precisar de novo já sei como é o funcionamento daqui, já tenho isso agora pra poder voltar. (Consumidora 01)

Até o momento estou satisfeita, não tenho nada a reclamar não. [...] Sim, ela atende, porque foi o que eu disse, primeiro ser atendida é básico né? E ser bem atendida, isso também conta muito. E essas clínicas populares a gente sabe que sempre vai conseguir atendimento, costuma ser rápido, tirando essa última vez da outra clínica, mas antes eu nunca tive problema com isso, então essa e as outras que já fui me atendem sim. [...] Com certeza (pretende voltar), assim que precisar, que for necessário eu volto, espero que não precise muitas vezes porque ficar doente é algo que a gente nunca quer. (Consumidora 02)

Está bom e atendeu as necessidades que eu tive, mesmo com esse probleminha que tive da outra vez, eu entendi que foi um problema de comunicação nossa, essas coisas acontecem, então sim, é sempre bom saber que tem um lugar que a gente já passou por uma boa experiência, e outras pessoas conhecidas também, então tem boas chances de voltar aqui quando eu precisar de novo. (Consumidora 03)

Com certeza, estou muito satisfeito, atende as minhas necessidades, tudo. [...] Sim (pretende voltar), vou vir aqui sempre agora, as filhas, trazer todo mundo, esposa, por tudo isso que comentei, aqui é ótimo. (Consumidor 04)

Por enquanto sim, estou satisfeito, só espero que o médico continue mantendo a minha avaliação positiva da clínica, mas está atendendo as minhas expectativas sim. [...] Não pretendo ficar doente tão cedo, né? Mas assim, exames laboratoriais e

exames de rotina, recorreria a ela novamente sim, e se precisasse voltar no médico novamente por alguma outra doença, eu também voltaria aqui. (Consumidor 05)

Estou satisfeito, pode ter certeza disso, eu queria até agradecer muito as pessoas daqui que foram pacientes comigo quando eu fiquei um pouco nervoso, e ter respeito assim com os pacientes não é qualquer lugar que a gente acha. [...] Atende sim, tive tudo o que eu precisava aqui. [...] Pretendo (voltar) sim, com certeza, se precisar de outros exames eu viria aqui, vou perguntar a ela inclusive quantos desses exames (mostrou a pasta) fazem aqui que eu vou precisar, não sei se esses exames meu aqui tá ainda na data, vou perguntar a ela se tiver já vou marcar pra fazer logo. (Consumidor 06)

Logo em seguida, os consumidores foram perguntados se eles indicariam a clínica para seus parentes ou amigos, e todos comentaram que já realizam ou realizariam indicações da clínica para outras pessoas, como pode ser visto nos seguintes relatos:

Eu indicaria essa clínica sim, pelo simples fato né, todo um conjunto também, todos os fatores que eu comentei, antes aqueles positivos todos, é por isso. (Consumidora 01)

Indicaria, com certeza na verdade até já indiquei pra minha mãe que ela estava precisando fazer uns exames e já disse a ela que aqui é bom e provavelmente ela vai vir também. (Consumidora 02)

Sim, sim, com certeza, a localização é boa, a equipe médica eu tava vendo também é muito boa, tem vários tipos de especialidades, então assim, seria uma clínica que eu indicaria. (Consumidora 03)

Com certeza, já estou indicando já, aqui é muito bom. E eu acho que é uma obrigação da gente quando encontra um lugar bom, de falar para as pessoas, indicar. Se fosse ruim eu também falaria, porque a gente tem que ser sincero com quem pergunta pra gente alguma indicação, mas aqui é só elogios. Já aconteceu uma vez que eu tive uma experiência ruim em outro lugar, não era clínica não, era outro serviço, mas reclamei, coloquei no Procon e ainda divulguei no meu *Facebook* o problema que eu tive pra ninguém passar pelo mesmo problema que eu. Então quando é bom a gente tem que indicar sim. (Consumidor 04)

Sim (indicaria), até o momento sim, por esses motivos que citei, o bom atendimento, a rapidez, todos esses. Por hora é isso... (Consumidor 05)

Indicaria sim, com toda certeza, pelo que eu lhe disse né, que a clínica atende a pessoa super bem. (Consumidor 06)

É pertinente observar no relato do consumidor 04 que ele comenta que é importante falar bem quando está satisfeito com algum serviço, por outro lado, ele destaca que quando não fica satisfeito com algo ele compartilha essa experiência negativa com outras pessoas, e revela até que já fez o boca a boca negativo de um outro serviço, para que as pessoas não passassem pela mesma situação vivida por ele.

Por último, foi perguntado aos consumidores o que eles sugeriam para que o serviço oferecido pela clínica D pudesse ser melhorado. O consumidor 04, que procurou as redes

sociais da empresa, mas não encontrou, fez a sugestão de que fosse feita uma maior divulgação das mesmas:

Não, por enquanto não, até agora está tudo certo, tudo certinho. Só aquilo que falei antes e repito, de ter o site e as redes sociais, o *Instagram*. [...] Ah tem? eu não sabia, e olha que procurei no Google mas lá não achei não, então talvez deixar isso mais fácil da gente achar, né? Talvez colocar um aviso aqui na porta dizendo que tem, ou um cartaz ali na frente, não sei, alguma coisa assim. (Consumidor 04)

Outro consumidor que fez sugestões foi o consumidor 05, que sugeriu que não fosse cobrada a taxa administrativa do cartão de débito:

Acredito que só essa questão da forma de pagamento, por hora acredito que só isso mesmo, de manter o mesmo preço tanto a vista quanto no débito, porque no débito é como se fosse pagando em dinheiro, né? Então poderia ser o mesmo valor. (Consumidor 05)

Os demais consumidores não conseguiram fazer sugestões, pois enxergam que a clínica já está adequada assim, como pode ser visto no exemplo a seguir:

No momento não, no momento está tudo Ok, a clínica já está muito boa assim, não tenho nada pra falar pra melhorar. (Consumidor 01)

O Quadro 43 abaixo, resume os principais pontos identificados nesta sexta etapa do processo de decisão de compra na clínica D.

**Quadro 43:** Síntese da Etapa de Avaliação Pós-Consumo na Clínica D

6ª Etapa do PDC	Avaliação Pós-Consumo
<b>Pontos Positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento</li> <li>- Facilidade de Pagamento (parcelar em até 10x sem juros)</li> <li>- Médicos</li> <li>- Estrutura</li> <li>- Preço</li> <li>- Agilidade na espera pelo atendimento</li> <li>- Tranquilidade do ambiente</li> <li>- Ambiente Climatizado</li> <li>- Amplo</li> <li>- Limpeza</li> <li>- Organização</li> <li>- Possui Estacionamento</li> </ul>
<b>Pontos Negativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falha de comunicação entre a clínica e a cliente</li> </ul>
<b>Satisfação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os consumidores relataram estar satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar a clínica.</li> </ul>
<b>Indicação para outras pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações.</li> </ul>
<b>Sugestão de melhorias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior divulgação das redes sociais</li> <li>- Pagamento no débito sem o acréscimo da taxa</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Para resumir todas as etapas do processo de decisão de compra da clínica D e os principais pontos identificados em cada uma delas, foi desenvolvido o Quadro 44 a seguir.

**Quadro 44:** Resumo de todas as etapas do PDC da Clínica D

<b>CLÍNICA D</b>		
<b>REC. DE NECESSIDADES</b>	<b>Motivação Para Consumir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna (Identificação de problema de saúde)</li> <li>- Externa (Passar em frente a clínica; outro médico)</li> </ul>
	<b>Expectativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários)</li> <li>- Resolução do problema de saúde</li> <li>- Rapidez na espera pelo atendimento</li> <li>- Realizar consultas e exames no mesmo dia</li> </ul>
<b>BUSCA DE INFORMAÇÕES</b>	<b>Como conheceram a CMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidade (Bandeirinhas na frente da clínica, fachada da clínica, propaganda na internet, no rádio e televisão)</li> <li>- Indicação (conhecidos e parentes)</li> </ul>
	<b>Tipos de Fontes utilizadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoal (a própria pessoa que fez a indicação)</li> <li>- Comercial (Site da clínica, telefone)</li> <li>- Públicas (Internet, através do Google)</li> </ul>
	<b>Tipos de Informações Buscadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dias e horários de atendimento</li> <li>- Preço de consultas e exames</li> <li>- Disponibilidade de vaga para atendimento</li> <li>- Informações sobre os médicos</li> <li>- Informações sobre a oferta de serviços</li> </ul>
	<b>Dificuldades Relatadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de informações completas</li> <li>- Dificuldade de encontrar o site e as redes sociais</li> </ul>
<b>AValiação de ALTERNATIVAS PRÉ-COMPRA</b>	<b>O que consumia antes de conhecer a CMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outras Clínicas Médicas Populares</li> <li>- SUS</li> <li>- Particular através do Plano de Saúde</li> </ul>
	<b>Conjunto de Consideração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outras Clínicas Médicas Populares</li> <li>- SUS</li> <li>- Somente a Clínica D</li> <li>- Particular</li> </ul>
	<b>Atributos que levaram os consumidores a optarem pela CMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço</li> <li>- Localização</li> <li>- Parcelamento sem juros</li> <li>- Médicos (Atendimento e Recomendação)</li> <li>- Facilidade de conseguir atendimento (disponibilidade)</li> <li>- Atendimento dos funcionários</li> <li>- Agilidade na espera pelo atendimento</li> <li>- Estacionamento</li> <li>- Clínica ser nova (curiosidade)</li> </ul>
	<b>Gratuidade do SUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É considerada uma vantagem</li> <li>- Não é considerada vantagem</li> <li>- Reflexão sobre “custo total de propriedade”</li> </ul>
<b>COMPRA</b>	<b>Tipo de Compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejada</li> </ul>
	<b>Influência de publicidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alguns consumidores relataram terem sido influenciados pela publicidade (tv, fachada e bandeiras na frente da clínica)</li> </ul>
	<b>Atitude dos outros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amigos ou parentes</li> </ul>
	<b>Forma de Pagamento Utilizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinheiro</li> <li>- Cartão de crédito (6 e 10 vezes)</li> </ul>
	<b>Forma de Pagamento Desejada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão de débito, porém sem o acréscimo.</li> </ul>

	<b>Fatores Situacionais Inesperados</b>	- Falha de comunicação entre a clínica e a cliente.
<b>CONSUMO</b>	<b>Utilização da Clínica D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço, como os consumidores 01, 02, 05 e 06, 2 vezes cada um) e a consumidora 03 (3 vezes). Apenas o consumidor 04 utilizou a clínica mais vezes (4 vezes) e demonstra ser um cliente mais frequente. Todos já relataram já ter utilizado o serviço de outras CMPs, exceto o consumidor 05.</li> <li>Para quem trabalha, ir à clínica D exige uma alteração da rotina para tentar se adaptar aos horários dos médicos.</li> <li>Serviços Consumidos (Consultas): Cirurgião Geral; Ginecologista; Dermatologista; Cardiologista; Clínico Geral; Gastroenterologista</li> </ul>
	<b>Quem acompanha durante o consumo</b>	- Ninguém - Parentes próximos (Mãe, Esposa(o), Filha) Os consumidores relataram gostar de ter companhia.
	<b>Serviços desejados</b>	- Alguns consumidores desconhecem os serviços ofertados pela clínica, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar. - Outros conhecem e não tem nenhuma sugestão a fazer por consideraram a clínica bem completa.
	<b>Atividades realizadas enquanto aguarda o atendimento</b>	- Utilização do celular (principalmente redes sociais, <i>Instagram, Facebook, WhatsApp</i> ) - Assistir tv
	<b>Sentimentos</b>	- Positivos (“bem”, “tranquila(o)”, “calmo”) - Negativos (“medo”)
<b>AValiação Pós-Consumo</b>	<b>Pontos Positivos</b>	- Atendimento - Facilidade de Pagamento (parcelar em até 10x sem juros) - Médicos - Estrutura - Preço - Agilidade na espera pelo atendimento - Tranquilidade do ambiente - Ambiente Climatizado - Amplo - Limpeza - Organização - Possui Estacionamento
	<b>Pontos Negativos</b>	- Falha de comunicação entre a clínica e a cliente
	<b>Satisfação</b>	- Os consumidores relataram estar satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar a clínica.
	<b>Indicação para outras pessoas</b>	- Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações.
	<b>Sugestão de melhorias</b>	- Maior divulgação das redes sociais - Pagamento no débito sem o acréscimo da taxa

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na próxima seção será desenvolvida a análise comparativa dos casos.

## 5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Os casos que foram apresentados individualmente na seção 4 deste trabalho, agora serão analisados comparativamente, utilizando-se também da comparação com a literatura referenciada. Para isso, são apresentados os mesmos tópicos estruturados na seção anterior, envolvendo os critérios de inovação frugal e as seis etapas referentes ao processo de decisão de compra.

### 5.1 INOVAÇÃO FRUGAL

Para que fosse possível identificar a inovação frugal nas clínicas, os três critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016) foram utilizados como base, sendo eles: o foco nas funcionalidades básicas, o nível de desempenho otimizado e a redução substancial de custos.

Percebe-se que os 3 critérios possuem características muito semelhantes em todas as clínicas estudadas (A, B, C e D). O primeiro deles, o do foco nas funcionalidades básicas, que é caracterizado pelo foco nas consultas e exames, por não realizar exames ou procedimentos muito complexos e na terceirização de algumas atividades é comum à todas as clínicas (A, B, C e D). Este ponto fica evidente no seguinte exemplo:

E o foco é manter o foco nos serviços básicos, que é a consulta e o laboratório, então não seria interessante ter cirurgia, não tem como, tem que ter capital para compra de material, exige outra estrutura, algo que a gente não teria disponível e também tem que ter cautela e potencializar o que temos de melhor, que é o atendimento ao cliente, nas especialidades que nós temos, nesses serviços mais básicos que é o que a população precisa. (Gestor da Clínica C)

As CMPs trabalham apenas com serviços considerados mais básicos, mais simples de serem oferecidos, que envolvem normalmente a parte de consultas e exames laboratoriais e de imagem, como destacam Lapa (2014) e Melo, Macedo e Filho (2016), pois é algo que tem uma maior demanda, um bom volume de atendimentos e não exige que as clínicas façam elevados investimentos em sua infraestrutura, algo que seria necessário se as clínicas oferecessem cirurgias ou tratamentos mais complexos como é o caso de uma hemodiálise, por exemplo.

O mesmo acontece no segundo critério, de nível de desempenho otimizado, em que a possibilidade de fazer exames e consultas no mesmo local, a rapidez na marcação de consultas e exames e a agilidade na entrega de resultados, o caracteriza em todas as clínicas populares

(A, B, C e D). A gestora da clínica A exemplifica em seu depoimento esse desempenho otimizado das clínicas populares.

[...] tem muita gente que vem do interior e não pode estar vindo daqui a 1 semana para gastar aquele dinheiro só para pegar o exame, por isso que eles procuram muito aqui a rua Bahia e as clínicas que a gente entrega de 40 a 50 minutos, bem rápido, ele vem, faz a consulta e o exame tudo aqui mesmo, o resultado é rápido o que a pessoa não teria num consultório tradicional. (Gestora da Clínica A)

Por conta do nível de desempenho otimizado nas CMPs, o cliente tem uma maior agilidade em conseguir uma consulta, visto que o agendamento muitas vezes não se faz necessário, bastando apenas comparecer à clínica popular para realizar os exames ou consultas. Além disso, o menor tempo na espera por um resultado também é um ponto que reflete esse desempenho, visto que na saúde muitas vezes é importante ter um diagnóstico mais rápido para que se possa evitar um agravamento do quadro de saúde, somando-se aos argumentos o fato de que o paciente não precisa se deslocar de um local para outro para conseguir fazer a consulta e o exame, o que acaba otimizando o tempo e economizando recursos financeiros para o deslocamento.

O terceiro critério foi o único que apresentou pequenas diferenças de uma clínica para outra. Em comum à todas elas (A, B, C e D), está o fato dos valores das consultas e exames serem mais baratos para o consumidor, onde eles percebem essa diferença, como exemplificado no depoimento a seguir:

Tem uma médica mesmo que ela atende ali na rua Bahia, é um valor, um valor popular, é 100 reais e a mesma médica [...] na época a gente pagava 100 reais aqui na rua Bahia e eu acho que era 220, 230 reais no[nome de uma clínica tradicional], é mais que o dobro. E exame também a mesma coisa, fiz um uma vez que paguei 45 reais lá na rua Bahia e nesse mesmo lugar que falei agora, estava custando 95 reais, é muito caro. (Consumidora 03)

Pelo fato das clínicas médicas populares possuírem essa cultura na redução dos custos, conforme também foi observado por Almeida (2018), isso faz com que elas se adequem ao poder de compra das camadas mais populares (VICTALINO, 2004), permitindo que essas pessoas consigam ter um melhor acesso à uma saúde de qualidade, se tornando algo mais inclusivo, pois conseguem atender a boa parte das necessidades da população.

Nas clínicas A, B e C, ainda foi identificado o fato delas utilizarem um mobiliário mais simples, sem muito luxo, o que não foi possível perceber na clínica D, onde, por exemplo, existiam algumas mesas para que os clientes pudessem comer e apoiar seus alimentos, os assentos utilizados na recepção eram mais confortáveis, acolchoados, diferente

das outras clínicas onde as cadeiras não tinham acolchoamento. Além disso, na clínica A, ainda foi identificado um esforço para a redução de despesas com água, energia elétrica, papel e sabão, o que ajuda a contextualizar esta redução substancial de custos.

Weyrauch e Herstatt (2016) ainda afirmam que um outro ponto que apesar de não ser essencial para ajudar na identificação de uma inovação frugal, mas que pode acontecer, é a questão da economia de escala. De modo comum à todas as clínicas estudadas (A, B, C e D), percebeu-se que a economia de escala é uma característica das clínicas médicas populares, que tem o seu lucro baseado no volume de atendimentos.

Logo, é possível afirmar que os serviços oferecidos pelas clínicas médicas populares de Aracaju para a população, através de suas consultas e exames, são inovações frugais, sendo proporcionadas, sustentadas, pelo modelo de negócio que é comum à todas elas.

**Quadro 45:** Análise Comparativa dos Critérios de Inovação Frugal

	CLÍNICA A	CLÍNICA B	CLÍNICA C	CLÍNICA D	PONTOS EM COMUM
<b>Foco nas Funcionalidades Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nas consultas e exames;</li> <li>- Não realiza exames ou procedimentos muito complexos;</li> <li>- Terceirização de atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nas consultas e exames;</li> <li>- Não realiza exames ou procedimentos muito complexos;</li> <li>- Terceirização de atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nas consultas e exames;</li> <li>- Não realiza exames ou procedimentos muito complexos;</li> <li>- Terceirização de atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nas consultas e exames;</li> <li>- Não realiza exames ou procedimentos muito complexos;</li> <li>- Terceirização de atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nas consultas e exames;</li> <li>- Não realiza exames ou procedimentos muito complexos;</li> <li>- Terceirização de atividades</li> </ul>
<b>Nível de Desempenho Otimizado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de realização de consultas e exames no mesmo local;</li> <li>- Rapidez na marcação de consultas e exames;</li> <li>- Agilidade na entrega de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de fazer consultas e exames no mesmo local;</li> <li>- Rapidez na marcação de consultas e exames;</li> <li>- Agilidade na entrega de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de fazer consultas e exames no mesmo local;</li> <li>- Rapidez na marcação de consultas e exames;</li> <li>- Agilidade na entrega de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de realização de consultas e exames no mesmo local;</li> <li>- Rapidez na marcação de consultas e exames;</li> <li>- Agilidade na entrega de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de fazer consultas e exames no mesmo local;</li> <li>- Rapidez na marcação de consultas e exames;</li> <li>- Agilidade na entrega de resultados</li> </ul>
<b>Redução Substancial de Custos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores das consultas e exames mais baratos;</li> <li>- Redução de despesas com água, energia elétrica, papel e sabão;</li> <li>- Mobiliário mais simples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores das consultas e exames mais baratos;</li> <li>- Mobiliário mais simples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores das consultas e exames mais baratos;</li> <li>- Mobiliário mais simples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores das consultas e exames mais baratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores das consultas e exames mais baratos</li> </ul>
<b>Economia de Escala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucro com base no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucro com base no volume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucro com base no volume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucro com base no volume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucro com base no volume</li> </ul>



	volume de atendimentos	de atendimentos	de atendimentos	de atendimentos	de atendimentos
--	------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir será feita a análise comparativa do processo de decisão de compra nas clínicas médicas populares.

## 5.2 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

O processo de decisão de compra, de acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2011), é composto por 7 etapas, que se iniciam a partir do reconhecimento de necessidades, a busca de informações, em seguida a avaliação de alternativas pré-compra, a compra em si, o consumo, a avaliação pós-consumo e a etapa de descarte, que não foi analisada por não se aplicar ao serviço oferecido pelas clínicas médicas populares. Cada uma das etapas percorridas pelo consumidor ao longo do processo de decisão de compra foi analisada, a seguir, de modo comparativo entre as clínicas.

### 5.2.1 Reconhecimento de Necessidades

Nesta etapa de reconhecimento de necessidades, buscou-se através das perguntas elaboradas aos consumidores de cada uma das quatro clínicas estudadas, entender tanto as motivações quanto as expectativas geradas por eles ao procurarem as clínicas populares.

Percebeu-se que muitos consumidores de todas as clínicas (A, B, C e D) resolveram buscar atendimento por conta de algum problema de saúde que foi identificado, o que, segundo Blackwell, Miniard e Engel (2011), acontece pelo fato do indivíduo perceber algo que está diferente do estado ideal, gerando assim uma necessidade, que é a de normalizar essa situação. Este ponto fica evidente no depoimento da consumidora 04, da clínica A:

Mas hoje eu vim porque não estou escutando direito, parece que tem algo no meu ouvido e isso está me deixando estressada, não consigo ouvir nem a tv direito que o som abafa. (Consumidora 04 - Clínica A)

Pelo fato dos consumidores perceberem qualquer alteração no seu estado normal de saúde, isso faz com que uma motivação seja gerada. Outros consumidores, das clínicas A, B e C, não tiveram uma percepção de um problema de saúde em si, mas tem uma percepção de que o ideal é que se faça exames ou consultas regularmente, então, ao notarem que estavam

passando desse período considerado por eles como ideal, a motivação foi gerada, como pode ser exemplificado no seguinte depoimento:

É, problema assim de colesterol, essas coisas todas que a gente tem que acompanhar né, e tenho tireoide, esses negócios todo que tem que ter um acompanhamento sempre, todo ano tem que fazer, e eu sei que já estava na época. (Consumidor 06 – Clínica B)

Observa-se então, que as necessidades comentadas nos dois casos acima, foram originadas por motivações internas, que foram identificadas pelos próprios consumidores, por outro lado, de acordo com Kotler e Armstrong (2017), elas também podem ser externas, ou seja, originadas a partir de algum estímulo exterior ao consumidor.

Foi observado que em cada uma das clínicas, os consumidores que tiveram sua motivação estimulada externamente, a tiveram por diferentes motivos, não aparecendo nenhum estímulo externo comum. Na clínica A ela foi originada por uma reportagem de televisão, na clínica B pelo marido de uma das consumidoras, na clínica C por uma exigência de empresa e na clínica D, por recomendação de um outro médico e também pelo fato do consumidor ter passado em frente a clínica e se lembrado da necessidade de buscar atendimento.

Esta diferença evidencia que variados estímulos externos, podem afetar os consumidores, e que alguns deles, como o exemplo da reportagem de tv e a fachada da clínica, podem ser aproveitados pelas empresas, as próprias clínicas. Sendo assim, elas podem criar uma necessidade nos consumidores, desenvolvendo estratégias de marketing para que esse reconhecimento da necessidade aconteça no consumidor, pois uma simples lembrança dessa necessidade é capaz de fazer os consumidores a reconhecerem (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

Com relação as expectativas geradas pelo consumidores, percebeu-se que três delas foram comuns à todas as clínicas (A, B, C e D), sendo elas as seguintes: resolução do problema de saúde; receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários); rapidez na espera pelo atendimento, tudo isso demonstra que os consumidores que buscam esse tipo de serviço oferecido pelas clínicas médicas populares, criam a expectativa de que esses pontos sejam atendidos.

Outra expectativa que foi bastante relatada, foi a de realizar as consultas e exames no mesmo dia, sendo citada por consumidores das clínicas (A, C e D), o que é possível devido ao fato das clínicas integrarem tanto a parte de consultas quanto de laboratório, permitindo que o

cliente se consulte e realize os exames no mesmo dia e sem precisar se deslocar para outro local

Algumas outras expectativas também foram relatadas individualmente, como uma expectativa com relação à consulta por marcação, na clínica B e na clínica C, que ocorre por ordem de chegada, e também uma expectativa com relação à disponibilidade de vaga na clínica C, pois o consumidor esperava conseguir realizar sua consulta e seu exame no mesmo dia, o que justifica essa expectativa.

O Quadro 46 a seguir sintetiza os pontos identificados em cada uma das clínicas nesta etapa e também os pontos em comum em todas elas.

**Quadro 46:** Análise Comparativa da Etapa de Reconhecimento de Necessidades

<b>1ª ETAPA DO PDC: RECONHECIMENTO DE NECESSIDADES</b>					
	<b>CLÍNICA A</b>	<b>CLÍNICA B</b>	<b>CLÍNICA C</b>	<b>CLÍNICA D</b>	<b>PONTOS EM COMUM</b>
<b>Motivação Para Consumir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna (Identificação de problema de saúde; Consulta de rotina)</li> <li>- Externa (Reportagem de tv)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna (Identificação de problema de saúde; Consulta de rotina)</li> <li>- Externa (Marido da consumidora)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna (Identificação de problema de saúde; Consulta de rotina)</li> <li>- Externa (Exigência da empresa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna (Identificação de problema de saúde)</li> <li>- Externa (Passar em frente a clínica; outro médico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna (Identificação de problema de saúde)</li> </ul>
<b>Expectativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolução do problema de saúde</li> <li>- Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários)</li> <li>- Rapidez na espera pelo atendimento</li> <li>- Realizar consultas e exames no mesmo dia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários)</li> <li>- Rapidez na espera pelo atendimento</li> <li>- Resolução do problema de saúde</li> <li>- Consulta por marcação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários)</li> <li>- Resolução do problema de saúde</li> <li>- Rapidez na espera pelo atendimento</li> <li>- Realizar consultas e exames no mesmo dia</li> <li>- Disponibilidade de vaga</li> <li>- Consulta por marcação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários)</li> <li>- Resolução do problema de saúde</li> <li>- Rapidez na espera pelo atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolução do problema de saúde</li> <li>- Receber um bom atendimento (tanto do médico quanto de funcionários)</li> <li>- Rapidez na espera pelo atendimento</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir será analisada comparativamente a segunda etapa do processo de decisão de compra.

### 5.2.2 Busca de Informações

Na etapa de busca de informações, procurou-se entender como o consumidor conheceu a clínica popular, os tipos de fontes utilizadas por ele, os tipos de informação que ele buscava e também se foi relatada alguma dificuldade. É justamente nesta segunda fase do PDC que os consumidores começam a procurar informações para tentar satisfazer todas as necessidades que eles possuem (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

O que se observa na análise comparativa, é que os consumidores tomaram conhecimento das clínicas populares de várias formas. Algumas foram menos comentadas, como o encaminhamento pela empresa que ocorreu apenas na clínica C e o encaminhamento pelo SUS, que ocorreu na clínica B, devido a parceria que a clínica possui com o SUS, assim como a pesquisa presencial, que também foi relatada nesta mesma clínica. Já a questão da publicidade foi relatada pela clínica C e D, se manifestando de diversas formas, pois cada clínica utiliza estratégias diferentes, porém, foram as únicas clínicas em que os gestores relataram fazer um maior investimento em marketing, principalmente pelo fato de estarem a menos tempo no mercado do que as clínicas A e B, e que pode-se dizer que está trazendo resultados para as duas clínicas.

Porém, a principal forma que os consumidores tomam conhecimento das clínicas é através da indicação, visto que ela foi relatada em todas as clínicas estudadas (A, B, C e D), seja através de amigos, parentes ou conhecidos, o que indica que é um forte meio de divulgação dos serviços das clínicas médicas populares, popularmente conhecido como boca a boca.

Este último ponto, leva justamente ao tipo de fonte externa utilizada pelos consumidores, sendo identificado em todas as clínicas (A, B, C e D) que as fontes pessoais, normalmente a própria pessoa que fez a indicação anteriormente, são o tipo de fonte mais utilizada, juntamente com o telefone, que é uma fonte comercial, ou seja, fontes que são controladas pelas empresas (KOTLER, ARMSTRONG, 2017), neste caso, as clínicas populares.

Ainda foi observado, assim como relatado por Yamaguti (2005) e Kotler e Armstrong (2017), que as fontes pessoais possuem um papel de avaliação ou de legitimação, ou seja, elas confirmam informações para os consumidores, sendo relatado por consumidores de todas as clínicas que se sentiram mais confiantes em obter informações dessas fontes, como pode ser observado no relato a seguir:

Foi somente informação boca a boca mesmo, na informalidade, não busquei em nenhum site, internet, nada do gênero, foi com um colega de trabalho da minha mãe, como ele já foi atendido aqui várias vezes, ele passou todas as informações. [...] Passa mais segurança sim, porque quando a gente nunca foi em um lugar não sabe como é, mas quando alguém conta, fala bem do lugar, é sinal de que deve ser bom. (Consumidor 05 – Clínica D)

Outras fontes de informação também foram bastante utilizadas, como foi o caso das fontes públicas, principalmente através da internet e do Google, sendo notadas nas clínicas A, C e D, pois cada vez mais as pessoas estão utilizando a internet para buscar informações (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

Além das fontes públicas, outras fontes comerciais diferentes do telefone, que já foi citado, também foram utilizadas pelos consumidores como a busca presencial na própria clínica, que apareceu em relatos na clínica B e na clínica C. Outras fontes comerciais foram relatadas individualmente na clínica C, como o carro de som, panfleto, outdoor, *WhatsApp* e o próprio gestor da clínica, e também na clínica D, como o site da clínica. Logo, por mais que algumas fontes sejam mais utilizadas pelos consumidores, é importante que as clínicas se utilizem de uma variedade de fontes comerciais, pois assim é possível atingir outros consumidores.

Com relação aos tipos de informações buscadas pelos consumidores, em todas as clínicas (A, B, C e D) notou-se que os clientes procuram saber três tipos de informações essenciais, que são elas: sobre os dias e horários de atendimento, tanto de consultas nas especialidades (sem especificar o médico) quanto de exames; sobre o preço dos mesmos; e também sobre o médico, quem é o profissional, ou os horários em que ele atende, por exemplo. Essas informações são normalmente mais restritas às próprias clínicas, portanto os clientes precisam de alguma forma buscá-las diretamente na fonte comercial, pois até nos panfletos fornecidos pelas mesmas, não são indicadas essas informações.

Outras duas informações foram buscadas, cada uma em duas clínicas diferentes, como a localização, que foi buscada por consumidores das clínicas A e C, e sobre a disponibilidade de vaga para atendimento, procurada tanto na clínica C quanto na D. Nesta última clínica (D), ainda foram encontrados relatos de busca sobre os serviços oferecidos pela clínica, ou seja consultas e exames e, na clínica B, de modo mais específico sobre as especialidades, consultas.

Sobre as dificuldades nas buscas pela informação, Schiffman e Kanuk (2009) afirmam que é comum o consumidor ter uma informação incompleta ou até mesmo falta de informação sobre um produto ou serviço. Sendo assim, pelo fato da internet ser muito utilizada em

pesquisas atualmente, consumidores das clínicas A, B e C, relataram como dificuldade o fato dessas clínicas não possuírem site, o que demonstra que os consumidores gostam de utilizar esse meio para obter informações, já que muitos utilizam a internet para essa finalidade.

De maneira individual, na clínica A ainda foi comentada a falta de mais informações no Google, que é algo que a própria clínica pode buscar solucionar inserindo essas informações na plataforma. Na clínica B, comentou-se sobre a falta de um meio de informação com informações condensadas, o que poderia ser o próprio site da clínica. Já na clínica D, apesar de possuir site, uma consumidora relatou como uma dificuldade tanto a falta de informações completas e ainda uma dificuldade em achar o site da clínica na internet.

Sendo assim, pode-se deduzir que é importante que as clínicas possuam sites e, de preferência, que forneçam informações mais completas para os consumidores, onde eles possam encontrar o que eles precisam e ter a sua busca facilitada, pois, em alguns casos, uma dificuldade em obter informações pode se tornar um empecilho, como pode ser exemplificado no depoimento a seguir:

Não é que tenha sido muita dificuldade, mas se tivesse o horário e falasse o preço no site ia ser melhor, porque ia evitar de ligar pra cá, entendeu? Daria menos trabalho, e a sorte é que eu tinha crédito, mas e se eu não tivesse? (Consumidora 03 – Clínica D)

Além dos sites, as redes sociais também podem ser uma boa opção para que as clínicas possam disponibilizar mais informações, já que são bastante utilizadas hoje em dia e também permitem o desenvolvimento de um relacionamento com os consumidores.

De acordo com Kotler e Shalowitz (2010) algumas informações obtidas nesta etapa, como por exemplo o tipo de informação buscada em cada fonte, são úteis para que as empresas, neste caso as clínicas populares, sejam capazes de criar um conteúdo capaz de comunicar aos seus consumidores sobre a empresa e assim conseguir administrar melhor até mesmo o boca a boca da clínica.

O Quadro 47 a seguir resume os pontos identificados em cada uma das clínicas nesta segunda etapa e também os pontos em comum em todas elas.

**Quadro 47:** Análise Comparativa da Etapa de Busca de Informações

2ª ETAPA DO PDC: BUSCA DE INFORMAÇÕES					
	CLÍNICA A	CLÍNICA B	CLÍNICA C	CLÍNICA D	PONTOS EM COMUM
<b>Como Conheceu a Clínica</b>	- Indicação (parentes ou amigos)	- Indicação (Amigos, funcionária de	- Publicidade (carro de som, panfleto,	- Publicidade (Bandeirinhas na frente da clínica,	- Indicação

		outra CMP) - Pesquisas presenciais - Encaminhamento do SUS	outdoor, <i>WhatsApp</i> , próprio gestor da clínica C) - Indicação (conhecidos e marido) - Encaminhamento da empresa	fachada da clínica, propaganda na internet, no rádio e televisão) - Indicação (conhecidos e parentes)	
<b>Tipos de Fonte Utilizadas</b>	- Pessoal (Os próprios parentes ou amigos que fizeram as indicações) - Comercial (Telefone) - Pública (Internet, através do Google)	- Pessoal (As próprias pessoas que fizeram as indicações) - Comercial (Telefone, A própria clínica – busca presencial)	- Pessoal (As próprias pessoas que fizeram a indicação, parentes ou amigos) - Comercial (panfleto, carro de som, outdoor, <i>WhatsApp</i> , próprio gestor da clínica C, a própria clínica – busca presencial, telefone) - Públicas (Internet, através do Google)	- Pessoal (a própria pessoa que fez a indicação) - Comercial (Site da clínica, telefone) - Públicas (Internet, através do Google)	- Pessoal (A própria pessoa que fez a indicação) - Comercial (Telefone)
<b>Tipos de Informações Buscadas</b>	- Dias e horários de atendimento - Se é necessário ou não agendar - Preço - Informações sobre os médicos - Localização	- Preço - Informações sobre os médicos - Dias e horários de atendimento - Oferta de especialidades	- Dias e horários de atendimento - Disponibilidade de vaga para atendimento - Preço - Informações sobre os médicos - Localização	- Dias e horários de atendimento - Preço - Disponibilidade de vaga para atendimento - Informações sobre os médicos - Oferta de serviços	- Dias e horários de atendimento - Preço - Informações sobre os médicos
<b>Dificuldades Relatadas</b>	- Falta de site - Falta de mais informações no Google	- Falta de site - Falta de um meio com informações condensadas	- Falta de site	- Falta de informações completas - Dificuldade de encontrar o site e as redes sociais	Não foram identificados pontos em comum

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na sequência, será analisada comparativamente a terceira etapa do processo de decisão de compra.

### 5.2.3 Avaliação de Alternativas Pré-Compra

Na etapa de avaliação de alternativas pré-compra, que segundo Blackwell, Miniard e Engel (2011), é a etapa em que os consumidores levam em consideração suas opções e

realizam comparações entre as marcas, buscou-se entender qual era o serviço que o consumidor utilizava antes de conhecer a clínica médica popular, o conjunto de consideração, os atributos que os levaram a optar por determinada clínica e também a opinião que eles possuíam sobre a gratuidade do SUS.

O que se observa com relação aos serviços que os consumidores consumiam antes de conhecerem o serviços das clínicas populares estudadas, é que eles consumiam o serviços de outras CMPs, do SUS e também do particular através do plano de saúde, visto que essas opções foram relatadas em todas as quatro clínicas estudadas (A, B, C e D), sendo, portanto, comum a todas.

Nesta questão, observa-se que diversos consumidores relataram terem passado por alguma experiência ruim, ou tiveram algum tipo de dificuldade nesses locais que eles consumiam, e isso os motivou a buscar outras opções, além de terem recebido algum tipo de indicação sobre as clínicas estudadas. O relato a seguir demonstra bem algumas dificuldades enfrentadas no sistema público de saúde:

[...] o SUS está numa situação difícil, não oferece quase nada pra gente não, pediatria, exame de qualquer tipo de exame, até exames laboratoriais pelo SUS não tem condições da gente fazer, então quase tudo a gente tem que fazer no particular. Porque assim, pelo SUS a gente tem que marcar pela internet e pra marcar esse negócio pela internet, meu Deus! Aí a gente corre, né? (Consumidora 06 – Clínica C)

Godoy (2019) destaca que por conta dessa dificuldade na utilização do SUS, que vem sofrendo com a sua precarização e, conseqüentemente, a geração de obstáculos neste acesso aos serviços públicos de saúde, o que provoca um sentimento de descontentamento, as camadas mais populares estão buscando as CMPs como uma alternativa, pelo fato de se aproximarem da realidade financeira dessas pessoas. É por este fato que as clínicas médicas populares passaram a ser consideradas como uma boa opção de compra na mente desses consumidores.

Blackwell, Miniard e Engel (2011) ainda reforçam esta informação ao afirmarem que uma das opções de se fazer a escolha de alternativas é levando em consideração as avaliações preexistentes dos próprios consumidores sobre determinado serviço, logo, se os consumidores relataram experiências ruins com o SUS, a tendência é que eles reflitam sobre suas experiências anteriores ao tomar sua decisão.

Isto é comprovado através do conjunto de consideração, que são as alternativas que os consumidores consideram durante o PDC (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011), onde



observa-se que, ao identificar os pontos em comum em todas as clínicas (A, B, C e D), que para os consumidores das clínicas médicas populares ele é composto pela própria clínica escolhida pelos entrevistados, ou seja, cada uma das clínicas estudadas (A, B, C e D), por outras CMPs e também pelo SUS.

Percebe-se que, na pergunta anterior, o atendimento particular através do plano de saúde aparece como uma opção comum a todas as clínicas, porém, no conjunto de consideração ele não apareceu como um ponto similar a todas. Isso ocorreu principalmente pelo fato de alguns consumidores que relataram utilizar o plano de saúde anteriormente, ou terem alguma dificuldade em conseguir sua consulta ou terem deixado de ser usuários do plano.

Os serviços oferecidos pelas clínicas populares contém diversos atributos, portanto, também é relevante entender os que levaram os consumidores a optarem pelas CMPs. Este fato é importante, pois as preferências, os julgamentos e também as atitudes dos consumidores com relação a uma marca, por exemplo, acontece através da avaliação desses atributos (KOTLER, SHALOWITZ, 2010).

Sendo assim, dentre os diversos atributos identificados nas clínicas, alguns foram citados em todas as clínicas analisadas, como foi o caso dos médicos, principalmente com relação ao atendimento destes profissionais, a questão do preço, a localização, a agilidade na espera pelo atendimento, e tanto o atendimento dos funcionários, quanto a facilidade em conseguir atendimento, ou seja, a disponibilidade de vaga, portanto, pode-se dizer que estes são os atributos mais importantes para os consumidores das clínicas populares.

É possível observar também que, em duas delas, na clínica A e na clínica B, a questão do médico, a maneira como é feito o seu atendimento, foi considerada como a mais importante para esses consumidores. Já para os consumidores da clínica C, o atributo mais importante foi a localização, possivelmente pelo fato dos consumidores serem em sua maioria moradores do bairro em que a clínica está instalada, ficando mais longe do bairro onde existe a maior concentração de clínicas populares, o que evita o deslocamento dessas pessoas até outro ponto mais distante de onde elas moram. Isso também indica que é possível que exista uma demanda por clínicas populares em outros bairros da cidade. Já na clínica D, o principal atributo considerado pelos consumidores foi o preço, pois alguns consumidores identificaram que a clínica possuía o preço um pouco mais baixo e fornecia uma maior facilidade de pagamento, podendo parcelar em mais vezes.

Dentre outros atributos citados pelos consumidores, tanto na clínica A quanto na B foi citada a questão do conforto, no sentido de ter um ambiente agradável, com lugar para

sentar, etc. Na clínica A também foi identificado como um atributo as boas recomendações que ela recebe. Na clínica B, a necessidade, por conta de uma indicação da empresa de um dos consumidores e, na clínica D, o estacionamento, pois é a única clínica que possui um estacionamento próprio, e também o fato da clínica ser nova, que foi relatado por uma das consumidoras desta clínica como um motivo que a levou até ela, como uma forma de acabar com a curiosidade que ela possuía.

Com relação a gratuidade do SUS, foi percebido que ela não foi considerada como uma vantagem por consumidores das clínicas A, B, C e D. Na clínica A, B e D alguns consumidores enxergaram a gratuidade do SUS como uma vantagem, sendo que na clínica A foi relatado pelo consumidor que mesmo sendo uma vantagem é preferível pagar. Foi possível notar que nas clínicas B, C e D, alguns consumidores apesar de enxergarem uma vantagem, trouxeram uma reflexão sobre o “custo total de propriedade”, que demonstra que muitos consumidores das clínicas médicas populares acabam percebendo outros gastos envolvidos na “aquisição” do serviço no SUS, que apesar de gratuito, envolve outros custos, tanto financeiros quanto temporais, e levam este fato em consideração.

É, não paga, quer dizer, não sai do bolso no momento né, aqui eu paguei 110 reais, lá se eu fosse atendido não ia pagar nada né, aí é uma coisa maravilhosa. Mas você tem que pensar, eu fui lá 3 vezes e não consegui, gastei passagem essas três vezes a toa, teve um dia que ainda fui de taxi porque estava chovendo, e se eu fosse continuar insistindo iria gastar mais ainda, quer dizer, perdi esse dinheiro, perdi meu tempo e ia perder a validade do exame também, então tem que ver se vale a pena, né? Talvez eu tenha gastado esses R\$110 indo lá todas essas vezes também, então, quer dizer, tem que pensar... Como eu estou aposentado posso perder meu tempo indo lá, mas e quem trabalha né, o patrão vai liberar 3, 4, 5 vezes pra pessoa ir lá? E saúde não pode ficar esperando tudo isso não. (Consumidor 06)

É importante observar também, que apesar dos consumidores identificarem esse “custo total de propriedade” com relação aos serviços oferecidos pelo SUS, ele é um serviço essencial para a população até mesmo pelo fato das CMPs oferecerem apenas serviços mais simples, enquanto o SUS oferece também tratamentos mais complexos, cirurgias, internações e outros serviços que não são abrangidos pelas clínicas populares.

O Quadro 48 a seguir resume os pontos identificados em cada uma das clínicas nesta terceira etapa do PDC e também os pontos em comum em todas elas.

**Quadro 48:** Análise Comparativa da Etapa de Avaliação de Alternativas Pré-Compra

<b>3ª ETAPA DO PDC: AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS PRÉ-COMPRA</b>					
	<b>CLÍNICA A</b>	<b>CLÍNICA B</b>	<b>CLÍNICA C</b>	<b>CLÍNICA D</b>	<b>PONTOS EM COMUM</b>
<b>O que Consumia Antes de Conhecer a Clínica</b>	- Outras Clínicas Médicas Populares - SUS - Particular através do Plano de Saúde	- Outras Clínicas Médicas Populares - SUS - Particular através do Plano de Saúde	- Outras Clínicas Médicas Populares - SUS - Particular através do Plano de Saúde	- Outras Clínicas Médicas Populares - SUS - Particular através do Plano de Saúde	- Outras Clínicas Médicas Populares - SUS - Particular através do Plano de Saúde
<b>Conjunto de Consideração</b>	- Somente a Clínica A - Outras Clínicas Médicas Populares - SUS	- Somente a Clínica B - Outras Clínicas Médicas Populares - SUS - Particular através do Plano de Saúde	- Somente a Clínica C - Outras Clínicas Médicas Populares - SUS - Particular através do Plano de Saúde	- Somente a Clínica D - Outras Clínicas Médicas Populares - SUS - Particular	- Somente a Clínica (A, B, C, D) - Outras Clínicas Médicas Populares - SUS
<b>Atributos que Levaram a Optarem pela CMP</b>	- Médicos (atendimento, recomendação) - Preço - Localização (fato da clínica ser localizada na Rua Bahia) - Boas recomendações da clínica - Agilidade na espera pelo atendimento - Facilidade de conseguir atendimento (vaga) - Atendimento dos funcionários - Conforto	- Médicos (Atendimento) - Atendimento dos funcionários - Preço - Facilidade de conseguir atendimento (vaga) - Localização (Ponto da clínica B na rua Bahia) - Agilidade na espera pelo atendimento - Conforto	- Localização - Médicos (Atendimento e Recomendação) - Preço - Atendimento dos funcionários - Facilidade de conseguir atendimento - Agilidade na espera pelo atendimento - Necessidade (indicação da empresa)	- Preço - Localização - Parcelamento sem juros - Médicos (Atendimento e Recomendação) - Facilidade de conseguir atendimento (disponibilidade) - Atendimento dos funcionários - Agilidade na espera pelo atendimento - Estacionamento - Clínica ser nova (curiosidade)	- Médicos (atendimento) - Preço - Localização - Agilidade na espera pelo atendimento - Atendimento dos funcionários - Facilidade de conseguir atendimento
<b>Gratuidade do SUS</b>	- Não é considerada uma vantagem. - É uma vantagem, mas preferem pagar.	- Não é considerada vantagem - É uma vantagem - Reflexão sobre “custo total de propriedade”	- Não é considerada vantagem - Reflexão sobre “custo total de propriedade”	- É uma vantagem - Não é considerada vantagem - Reflexão sobre “custo total de propriedade”	- Não é considerada vantagem

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Em seguida será analisada comparativamente a quarta etapa do processo de decisão de compra.

#### 5.2.4 Compra

A medida que avançam no seu processo de decisão de compra, os consumidores chegam ao quarto estágio, que é o da compra. Foi observado nesta etapa que os consumidores das clínicas populares são consumidores que escolhem antecipadamente os serviços e as clínicas populares que desejam consumir, visto que a compra totalmente planejada, que é definida por Blackwell, Miniard e Engel (2011), como o tipo de compra em que o produto e a marca são definidos de maneira prévia, foi relatada em todas as quatro clínicas deste estudo (A, B, C e D), como pode ser observado no seguinte comentário:

Eu já vim decidida em ser atendida, foi tanto que eu já liguei ontem pra marcar, deixei marcado. (Consumidora 01- Clínica A)

A compra Parcialmente Planejada, ainda foi relatada na clínica B, pois a consumidora buscava um determinado serviço em uma clínica, ou seja, tinha uma compra planejada em mente, mas que acabou não se concretizando e ela foi obrigada a procurar pelo mesmo serviço em outra clínica. Não surgiram relatos de compras não planejadas para os serviços oferecidos pelas clínicas médicas populares.

Blackwell, Miniard e Engel (2011) ainda destacam que alguns elementos como a propaganda e a promoção, bem como a atmosfera de uma loja, ou seja, seu ambiente, podem influenciar no sucesso de um negócio. Buscou-se entender se a publicidade afetou de alguma forma os consumidores em sua compra, e tanto na clínica C quanto na clínica D, que são as duas clínicas do estudo que mais realizam investimentos em marketing, pode-se dizer que a propaganda influenciou na compra dos consumidores, segundo seus próprios relatos.

Já as clínicas que fazem menos investimentos em marketing, essa influência da publicidade não foi percebida. Na clínica A, alguns consumidores inclusive relataram que a clínica era mais discreta e na clínica B, também não foi percebida essa influência. Pode-se deduzir, portanto, que os investimentos em marketing são capazes de influenciar os consumidores das clínicas populares e até mesmo no seu sucesso, como constatado por Blackwell, Miniard e Engel (2011). Vale destacar ainda que, na clínica B, apesar da publicidade não ter influenciado, dois consumidores citaram o ambiente da clínica como um influenciador na sua decisão.

Segundo Kotler e Armstrong (2017), entre a intenção de compra propriamente dita e a compra em si, dois fatores podem atuar e influenciar na conclusão da compra, sendo a atitude

dos outros e também os fatores situacionais inesperados. Com relação a atitude dos outros, percebe-se que os amigos são as pessoas que influenciam na concretização da compra dos consumidores das CMPs, visto que eles foram relatados em todas as clínicas analisadas (A, B, C e D), sempre falando bem dos serviços oferecidos pelas clínicas, ou seja, passando uma imagem positiva, o que também acaba fornecendo ainda mais confiança para os consumidores de que estão tomando a decisão certa.

O mesmo é relatado por Kotler, Shalowitz e Stevens (2010), que afirmam que se uma pessoa que o consumidor respeita tiver uma boa opinião sobre um determinado produto, por exemplo, irá elevar a preferência do consumidor por ele. Portanto, percebe-se que o mesmo ocorre neste contexto das CMPs.

Percebe-se também que os parentes exercem grande influência neste tópico, visto que foram citados nas clínicas A, C e D. Além disso, o Médico do SUS também foi comentado na clínica B, que possui a parceria com o SUS encaminhando e falando bem da clínica para um dos consumidores, assim como uma funcionária de outra clínica, que também recomendou que um consumidor buscase a clínica B, falando bem de um médico da clínica. Já na clínica C, o próprio gestor também foi um influenciador na concretização da compra, assim como uma empresa que encaminhou seu funcionário para a clínica.

Com relação aos fatores situacionais inesperados, nenhum deles foi identificado em todas as clínicas, ou até mesmo se repetindo em mais de uma, acontecendo sempre de maneira isolada.

Na clínica A, por exemplo, o valor do acréscimo no cartão de crédito relatado como alto foi um fator situacional identificado, além da falta de dinheiro, que quase fez com que uma consumidora desistisse de sua compra. Na clínica B, foi citada a exigência de um pré-requisito na realização de um exame e também a questão da demora no tempo de espera pelo atendimento, que por ser identificada pelos consumidores como uma das suas expectativas com relação aos serviços oferecidos pelas clínicas, representa um risco na concretização da compra. Na clínica D, ainda foi citado uma falha na comunicação da clínica, que acabou obrigando o consumidor a se deslocar sem saber que sua consulta não iria mais ocorrer, aparecendo como outro potencial fator situacional inesperado, por gerar um certo descontentamento no consumidor.

A forma de pagamento é outra decisão importante tomada pelo consumidor nesta etapa, segundo Blackwell, Miniard e Engel (2011). Percebe-se que os consumidores das clínicas médicas populares costumam pagar suas consultas e exames utilizando dinheiro, o

que gera uma economia para eles, visto que o pagamento em dinheiro possui desconto em todas as clínicas (A, B, C e D), como exemplificado através do seguinte trecho:

A vista (dinheiro). Porque a vista a gente sabe quanto gasta e tem um ‘descontinho’ também, pra gente que é pobre é ótimo. (Consumidora 03 – Clínica C)

Na clínica A e B, alguns consumidores também optaram por pagar suas contas utilizando o cartão de débito. Já nas clínicas C e D alguns consumidores realizaram o pagamento através do cartão de crédito, sendo também outras opções de pagamento dos consumidores, porém, em ambos os casos, existe um acréscimo da taxa relativa ao cartão, cobrada pelas administradoras e repassadas aos consumidores pelas clínicas.

Sobre a forma de pagamento desejada, não foi encontrada uma comum à todas as clínicas, porém, a utilização do cartão de crédito sem a cobrança do acréscimo relacionado à taxa do cartão, se mostrou ser um desejo dos consumidores das clínicas A, B e C. Na clínica D, o mesmo aconteceu, porém o desejo neste caso era que não fosse cobrada a taxa na utilização da função de débito. Na clínica C ainda foi relatado por um consumidor, que ele gostaria que a clínica oferecesse a possibilidade de pagamento através do plano de saúde.

O Quadro 49 a seguir resume os pontos identificados em cada uma das clínicas nesta quarta etapa do PDC e também os pontos em comum em todas elas.

**Quadro 49:** Análise Comparativa da Etapa de Compra

<b>4ª ETAPA DO PDC: COMPRA</b>					
	<b>CLÍNICA A</b>	<b>CLÍNICA B</b>	<b>CLÍNICA C</b>	<b>CLÍNICA D</b>	<b>PONTOS EM COMUM</b>
<b>Tipo de Compra</b>	- Planejada	- Planejada; - Parcialmente Planejada	- Planejada	- Planejada	- Planejada
<b>Influência de Publicidade</b>	- Sem influência, pelo contrário, alguns consumidores acharam a clínica discreta	- Sem influência, porém o ambiente da clínica aparece como um potencial influenciado.	- Alguns consumidores relataram terem sido influenciados pela publicidade	- Alguns consumidores relataram terem sido influenciados pela publicidade (tv, fachada e bandeiras na frente da clínica)	- Não foram identificados pontos em comum
<b>Atitude dos Outros</b>	- Amigos ou parentes	- Amigos - Médico do SUS - Funcionária de outra clínica	- Amigos ou parentes - Gestor da clínica C - Empresa	- Amigos ou parentes	- Amigos
<b>Fatores Situacionais Inesperados</b>	- Acréscimo considerado alto no pagamento	- Demora no tempo de espera pelo	- Nenhum fator foi relatado	- Falha de comunicação entre a clínica e	- Não foram identificados pontos em

	através de cartão de crédito; - Falta de dinheiro	atendimento - Exigência no pré-requisito para a realização de um exame		a cliente.	comum
<b>Forma de Pagamento Utilizada</b>	- Dinheiro - Cartão de débito	- Dinheiro - Cartão de débito	- Dinheiro - Cartão de crédito	- Dinheiro - Cartão de crédito	- Dinheiro
<b>Forma de Pagamento Desejada</b>	- Cartão de crédito, porém sem o acréscimo	- Cartão de crédito, porém sem o acréscimo	- Cartão de crédito, porém sem o acréscimo. - Plano de Saúde	- Cartão de débito, porém sem o acréscimo	- Não foram identificados pontos em comum

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seguir será analisada comparativamente a quinta etapa do processo de decisão de compra.

### 5.2.5 Consumo

Dando prosseguimento no processo de decisão de compra, os consumidores chegam até a sua quinta etapa, a etapa de consumo, que como o próprio nome já diz, é o uso do produto ou serviço pelo consumidor (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011). Foi percebido nesta etapa que a maioria dos clientes das clínicas médicas populares A, B, C e D são clientes recentes, tendo utilizado poucas vezes os seus serviços, além disso, praticamente todos os clientes entrevistados relataram já terem utilizado os serviços de outras CMPs, o que indica que são consumidores frequentes dos serviços oferecidos pelas clínicas médicas populares.

Foi possível observar também que alguns consumidores, principalmente na clínica A e na C, relataram durante suas entrevistas serem fiéis aos médicos, e que inclusive mudariam de clínica para acompanhá-los. Isso indica uma fidelidade aos médicos e não à clínica em si, algo que também havia sido comentado pelo gestor da clínica C, o que os fazem buscar por diferentes especialidades em diferentes clínicas, de acordo com o médico de sua preferência, como pode ser exemplificado nos comentários a seguir:

Eu acho que tem umas 10 vezes ou mais, viu? Até que eu já vim bastante, né? Podia ter algum cartãozinho, igual um que o meu marido ganha vai cortar o cabelo, que depois de tantas vezes que ele vai ele ganha um desconto, eu acho que ia acabar ganhando aqui, né? E de outras clínicas também, várias vezes, porque tem outros médicos que eu prefiro de outras. (Consumidora 04 – Clínica B)

Foi a questão do médico, olha, ele influenciou por ele ser um médico que eu já tinha sido atendido por ele, então assim, eu não queria mudar, assim, eu me senti bem das vezes que fui atendido por ele então resolvi segui-lo... (Consumidor 05 – Clínica A)

Na literatura, Kotler e Shalowitz (2010) também embasam este fato ao afirmarem que um médico com boa reputação atrai novos pacientes e também fideliza os que já se consultaram alguma vez com este profissional e que o buscarão quando tiverem novos problemas de saúde, ou sentirem alguma necessidade. É por este motivo que os consumidores muitas vezes acompanham o médico, independente da clínica em que ele está atuando, pois confiam no profissional e se sentem satisfeitos com o seu atendimento, o que gera essa fidelização.

Outro ponto observado é que a maioria dos consumidores de todas as clínicas participantes desta pesquisa (A, B, C e D), principalmente os que trabalham, precisam fazer ajustes em suas rotinas para se adequarem aos horários de atendimento dos médicos ou dos exames nas clínicas populares, e que muitas vezes esses ajustes exigem um maior sacrifício desses consumidores, como trabalhar além do seu horário. Apesar deste esforço dos pacientes para serem atendidos nas CMPs, pode-se dizer que ele é menor do que o esforço despendido para eles utilizarem o serviço oferecido pelo SUS, visto que o atendimento nas clínicas populares é mais rápido, enquanto no SUS os próprios pacientes relatam que é muito demorado.

Sobre os serviços consumidos (consultas), não foram identificados pontos em comum, porém, algumas especialidades, como ginecologia, que foi relatada nas clínicas A, C e D, gastroenterologia, citadas nas clínicas A e D, e clínico geral, comentado nas clínicas B e D, parecem ser bem procurados pelos consumidores.

Outro ponto observado é que os consumidores das clínicas médicas populares geralmente vão até as clínicas sozinhos, desacompanhados, visto que tanto na clínica A, quanto na B, na C e na D este ponto foi identificado, porém, diversos consumidores de todas as clínicas estudadas, relataram em suas entrevistas que gostariam de ter uma companhia, poucos foram os que comentaram que preferiam ir sozinhos. Quando estão acompanhados, geralmente esses consumidores estão na companhia de parentes próximos, como mãe, pai, marido, esposa ou filhos(as), como foi identificado nas clínicas A, B e D.

Esta informação se torna relevante para as clínicas pelo fato de que elas podem aproveitar que como alguns consumidores comparecem acompanhados, e têm a possibilidade oferecer algum benefício ou alguma promoção para esses acompanhantes, visto que eles



também podem ter alguma necessidade. O depoimento de uma das consumidoras serve como exemplo desta situação:

Sim, geralmente meu esposo vem, só que hoje não deu não porque ele está trabalhando. [...] Sim, eu prefiro quando ele vem comigo, já aconteceu até dele vir comigo e aproveitar pra fazer consulta dele anual também, porque eu fico cobrando isso dele, então as vezes ele quando ele tem tempo pra vir comigo ele aproveita e faz logo também, que aí perde tempo só 1 vez, não precisa voltar de novo. (Consumidora 03 – Clínica D)

Com relação aos serviços desejados pelos consumidores, observou-se que em todas as clínicas participantes deste estudo (A, B, C e D) que boa parte dos consumidores desconhecem os serviços ofertados pelas clínicas, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar, com isso, estes consumidores sequer conseguiam fazer uma indicação sobre algum serviço, por não conhecerem os já existentes. Isso indica que as clínicas populares precisam encontrar uma maneira de apresentar para os consumidores os serviços que oferecem, pois é uma forma de fazer com que o consumidor se lembre que a clínica oferece determinado serviço quando ele precisar.

Na clínica D, alguns consumidores até demonstraram que conheciam os serviços, porém não conseguiram fazer sugestões de novos serviços por acharem a clínica completa. Na clínica B e na C, alguns consumidores conseguiram fazer sugestões de novas especialidades, como por exemplo, o médico patologista na clínica B e do dentista, do cardiologista e do ortopedista na clínica C. Nesta última, ainda foi sugerida a implantação de exames laboratoriais, que na época da entrevista ainda não estava em funcionamento, mas já se encontrava em fase final de implantação pela clínica.

Sobre as atividades realizadas pelos consumidores enquanto aguardam pelo atendimento, nota-se que a utilização do celular, principalmente as redes sociais e o *WhatsApp* são muito utilizadas, pelo fato de terem sido relatadas em todas as clínicas populares (A, B, C e D). Outra atividade bastante realizada pelos consumidores é assistir televisão, tendo sido relatada nas clínicas (B, C e D). A conversa, ou com os acompanhantes ou com outras pessoas, também foi citada nas clínicas B e C. Já na clínica A, outras atividades foram comentadas, como a leitura e até mesmo a prática de exercício físico, como a caminhada.

Este momento, em que os consumidores estão aguardando pela consulta, pode ser utilizado pela clínica para melhorar sua comunicação com os clientes. De acordo com Kotler e Shalowitz (2010), para melhorar essa comunicação, os autores sugerem que as organizações lembrem os consumidores da importância de realizar consultas e exames médicos

periodicamente, apresentando as vantagens desse uso regular dos serviços oferecidos, por exemplo.

Por último, com relação aos sentimentos expressados pelos consumidores durante o seu consumo, que podem ser negativos ou positivos (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011), pode-se dizer que no geral os consumidores das clínicas médicas populares se sentem “bem”, como relatado por eles em todas as clínicas analisadas (A, B, C e D). Outros sentimentos positivos foram identificados nas clínicas. Nas clínicas A, B e D consumidores relataram se sentirem tranquilos. Na clínica B, um consumidor relatou se sentir “em paz”, na clínica D, outro relatou se sentir “calmo”, e na clínica C houve ainda um consumidor que relatou se sentir “em casa” e ser “paciente”.

Com relação a sentimentos negativos, alguns também foram relatados de maneira individual nas clínicas populares, com consumidores relatando se sentirem aflitos ou ansiosos, na clínica A, de cansaço, tédio e desconforto na clínica B, condicionados à alguma demora no atendimento, assim como na clínica A, a ansiedade também foi comentada na clínica C, e ainda um sentimento de medo na clínica D.

De acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2005), muitas vezes os sentimentos negativos estão diretamente relacionados ao consumo, os autores citam até mesmo o exemplo de um paciente que irá arrancar um dente e expressa sentimentos negativos como ansiedade e nervosismo. De modo semelhante isso acontece no contexto das clínicas médicas populares, pelo fato do serviço oferecido ser um serviço médico, uma consulta ou algum exame, ou seja, relativo à saúde das pessoas e que é algo que pode trazer uma preocupação para os consumidores. Portanto, é justificável alguns sentimentos negativos serem relatados, como a questão do medo e a ansiedade, por exemplo.

O Quadro 50 a seguir sintetiza os pontos identificados em cada uma das clínicas nesta quinta etapa do PDC e também os pontos em comum em todas elas.

**Quadro 50:** Análise Comparativa da Etapa de Consumo

5ª ETAPA DO PDC: CONSUMO					
	CLÍNICA A	CLÍNICA B	CLÍNICA C	CLÍNICA D	PONTOS EM COMUM
<b>Utilização da Clínica</b>	-A maioria dos consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço, como os consumidores (01, 02, 03, 05) e os	-A maioria dos consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço. Apenas 2	- A maioria dos consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço, como os	- A maioria dos consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço, como os consumidores (01, 02, 05 e 06, 2	- A maioria dos consumidores são clientes recentes da clínica, tendo utilizado poucas vezes o seu serviço.

	<p>demais consumidores (04 e 06) já são clientes frequentes da clínica. Alguns consumidores ainda demonstraram uma certa fidelidade aos médicos. Todos relataram já ter utilizado o serviço de outras CMPs;</p> <p>- A grande maioria dos consumidores fazem ajustes em suas rotinas para se adaptar aos horários de atendimento dos médicos.</p> <p>- Serviços Consumidos (Consultas): Ginecologista, Gastroenterologista, Angiologista, Otorrinolaringologista</p>	<p>consumidores são consumidores mais frequentes da clínica, e demonstraram uma certa fidelidade à médica. Todos relataram já ter utilizado o serviço de outras CMPs.</p> <p>- Além disso, eles fazem ajustes em suas rotinas para se adaptar aos horários de atendimento dos médicos, alguns precisando fazer um esforço maior para isso.</p> <p>- Serviços Consumidos (Consultas): Mastologista, Urologista, Clínico Geral e Endocrinologista</p>	<p>consumidores (01,03, 04, 05 e 06). Apenas o consumidor 02 já utilizou mais vezes e demonstra ser um cliente mais frequente, mesmo possuindo plano de saúde. Todos relataram já ter utilizado o serviço de outras CMPs, exceto o consumidor 05.</p> <p>- Para quem trabalha, ir à clínica C exige uma alteração da rotina para tentar se adaptar aos horários dos médicos ou talvez buscar outras opções.</p> <p>- Serviços Consumidos (Consultas): Ginecologista, Oftalmologista, Neurologista, Médico do Trabalho</p>	<p>vezes cada um) e a consumidora 03 (3 vezes). Apenas o consumidor 04 utilizou a clínica mais vezes (4 vezes) e demonstra ser um cliente mais frequente. Todos já relataram já ter utilizado o serviço de outras CMPs, exceto o consumidor 05.</p> <p>- Para quem trabalha, ir à clínica D exige uma alteração da rotina para tentar se adaptar aos horários dos médicos.</p> <p>- Serviços Consumidos (Consultas): Cirurgião Geral; Ginecologista; Dermatologista; Cardiologista; Clínico Geral; Gastroenterologista</p>	<p>- Praticamente todos os clientes relataram já terem usado o serviço de outras CMPs</p> <p>- Os consumidores fazem ajustes em suas rotinas para se adaptar aos horários dos médicos.</p> <p>- Serviços consumidos: Não foram identificados pontos em comum</p>
<b>Quem Acompanha Durante o Consumo</b>	<p>- Ninguém</p> <p>- Parentes Próximos (Mãe, Marido ou Esposa)</p> <p>Alguns consumidores relataram gostar de ter companhia</p>	<p>- Ninguém</p> <p>- Parentes Próximos (Mãe, Pai, Irmã, Filhas).</p> <p>Relataram gostar de ter companhia</p>	<p>- Ninguém, porém relataram gostar de ter companhia</p>	<p>- Ninguém</p> <p>- Parentes próximos (Mãe, Esposa(o), Filha)</p> <p>Os consumidores relataram gostar de ter companhia</p>	<p>- Ninguém.</p> <p>Muitos relataram gostar de ter companhia</p>
<b>Serviços Desejados</b>	<p>- Os consumidores desconhecem os serviços ofertados pela clínica, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar</p>	<p>- Patologista.</p> <p>- Muitos consumidores desconhecem os serviços ofertados pela clínica, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se</p>	<p>- Dentista; Cardiologista; Ortopedista</p> <p>- Exames laboratoriais (em fase final de implantação)</p> <p>- Muitos consumidores desconhecem</p>	<p>- Alguns consumidores desconhecem os serviços ofertados pela clínica, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar.</p> <p>- Outros</p>	<p>- Boa parte dos consumidores desconhecem os serviços ofertados pelas clínicas, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar</p>

		informar	os serviços ofertados pela clínica, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram se informar	conhecem e não tem nenhuma sugestão a fazer por consideraram a clínica bem completa	
<b>Atividades Realizadas Enquanto Aguarda o Atendimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização do celular (principalmente redes sociais, <i>WhatsApp</i> e para ler notícias)</li> <li>- Caminhada</li> <li>- Leitura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização do celular (principalmente redes sociais, <i>WhatsApp</i> e para ler notícias)</li> <li>- Assistir tv</li> <li>- Conversar com acompanhantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização do celular (principalment e redes sociais, <i>Instagram, WhatsApp</i>)</li> <li>- Assistir tv</li> <li>- Conversar (vizinha, gestor da clínica C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização do celular (principalmente redes sociais, <i>Instagram, Facebook, WhatsApp</i>)</li> <li>- Assistir tv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização do celular (principalment e redes sociais, <i>WhatsApp</i>)</li> </ul>
<b>Sentimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positivos (“bem” e “tranquila”)</li> <li>- Negativo (Aflição, por achar que não daria tempo; Ansiedade, quando não traz algo pra ler)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positivos (“bem” e “em paz”)</li> <li>- Negativo (Cansaço, tédio e desconforto), quando demora na espera pela consulta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positivos (“bem”, “tranquila”, “em casa”, “paciente”)</li> <li>- Negativos (Ansiedade - ‘frio na barriga’)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positivos (“bem”, “tranquila(o)”, “calmo”)</li> <li>- Negativos (“medo”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positivos (“bem”)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na sequência será analisada comparativamente a sexta etapa do processo de decisão de compra.

### 5.2.6 Avaliação Pós-Consumo

Seguindo no processo de decisão de compra, os consumidores avançam para a sexta etapa deste processo, a de avaliação pós-consumo. Uma das primeiras coisas que pode-se afirmar sobre esta etapa é que as clínicas médicas populares A, B, C e D possuem alguns pontos positivos em comum identificados pelos consumidores, sendo eles o atendimento, a agilidade na espera pelo atendimento, o preço e os médicos. Outros pontos também foram relatados em mais de uma clínica, como a estrutura, a tranquilidade do ambiente, e a limpeza que foram citadas nas clínicas B e D. Já a organização foi citada tanto na clínica A quanto na clínica D. A agilidade na marcação e a localização também foram outros pontos positivos em comum na clínica A e na clínica C. Entre a clínica A e B, também se percebeu que o ambiente arejado foi um ponto em comum.

De maneira individual outros pontos também foram identificados, como a reposição de médicos na clínica A; a pontualidade dos médicos e a variedade das formas de pagamento na clínica B; a facilidade de estacionamento na clínica C; e a facilidade de pagamento, o ambiente climatizado, o espaço amplo e o estacionamento próprio na clínica D.

Dentre os pontos negativos, não foram identificados nenhum que fosse comum à todas as clínicas estudadas (A, B, C e D). Todos os pontos relatados foram identificados apenas de maneira individual em cada uma das clínicas. Na clínica A, por exemplo, foi citado como negativo o fato da clínica só parcelar em até 3 vezes. Por sua vez, na clínica B, foi relatado que a água não tinha um sabor muito bom, que não tinha café, que era frio e ainda foi relatada uma demora no atendimento, além do fato da dificuldade em estacionar no bairro Siqueira Campos, onde a clínica fica localizada. Já na clínica C foi comentado como ponto negativo o fato dela não possuir site. Por último, na clínica D, uma falha de comunicação entre a clínica e uma consumidora foi relatada como negativo também.

Com relação à satisfação, de acordo com Schiffman e Kanuk (2009), ela está diretamente ligada às expectativas geradas pelos consumidores, logo, pode-se afirmar que os consumidores estão satisfeitos com os serviços prestados por todas as clínicas do estudo (A, B, C e D), ou seja, uma situação de confirmação (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011), e tem suas necessidades atendidas, sendo que eles ainda relataram que pretendem voltar a utilizar os seus serviços. Tudo isso pode ser observado com o exemplo a seguir:

Estou satisfeito, pode ter certeza disso, eu queria até agradecer muito as pessoas daqui que foram pacientes comigo [...] Pretendo (voltar) sim, com certeza, se precisar de outros exames eu viria aqui [...] (Consumidor 06 – Clínica D)

Apenas alguns consumidores da clínica B e da clínica C, condicionaram este retorno ao insucesso na tentativa de atendimento em suas primeiras opções, o plano de saúde, relatado por um consumidor na clínica B e outro na C, e o SUS, por um entrevistado na clínica B.

Kotler e Shalowitz (2010), sugerem que as empresas que trabalham com serviços de saúde são capazes de ajudar os consumidores a se sentirem bem com a escolha que tomaram, como enviando cartas de boas vindas aos novos clientes ou solucionando as dúvidas dos consumidores por meio dos canais que eles preferirem e também resolvendo com agilidade as suas reclamações. As CMPs poderiam aprimorar essa comunicação adotando algumas estratégias, como o envio de mensagens ou de lembretes de consultas pelo canal de comunicação preferido do cliente, buscando informações também sobre o que agradou ou

desagradou durante o atendimento e até mesmo enviando lembretes para a consulta de retorno.

Blackwell, Miniard e Engel (2005) afirmam que as pessoas normalmente dividem sobre suas experiências a respeito de um consumo com outras pessoas, o que pode influenciá-las, e que a experiência de consumo precisa ser positiva para que o boca a boca também seja favorável. Logo, com relação a indicação para outras pessoas, pode-se dizer que os consumidores das clínicas médicas populares A, B, C e D recomendariam ou até mesmo já fizeram recomendações das clínicas médicas populares, portanto os consumidores fazem uma propaganda boca a boca positiva das clínicas, o que fica evidente no seguinte trecho:

Ah eu indico sempre. Já trouxe minha mãe, minha filha, minha prima, um colega meu... (Consumidor 02 – Clínica C)

Os fatos relatados nos três parágrafos anteriores também confirmam o que Kotler e Armstrong (2017) apontaram, que quando o cliente fica satisfeito com um produto ou serviço, ele tende a voltar a comprar e também a falar positivamente daquele produto ou serviço, o que ficou evidente nesta pesquisa.

Por último, não foram identificados pontos em comum na sugestão de melhorias dos serviços oferecidos pelas clínicas médicas populares estudadas. Porém, nas clínicas A e C, foi sugerido que ambas criassem um site, já que não possuem.

Na clínica B, apesar de nenhum consumidor ter sugerido a criação de um site, já que a clínica não possui, foi sugerido que a clínica tivesse um local com informações condensadas e que fosse de fácil acesso para os consumidores, o que poderia ser feito através do site. Ainda nesta clínica, também apareceram outras sugestões, como o atendimento agendado, ou seja, com hora marcada, sendo que atualmente é feito por ordem de chegada, e também que fosse melhorada a sinalização dentro da clínica, com placas ilustrativas indicando onde fica cada coisa, o que ajudaria na acessibilidade, principalmente de pessoas que não sabem ler.

Já na clínica A, além da questão do site, também foi sugerido que a clínica aumentasse o número de parcelas no pagamento com o cartão de crédito, melhorasse o conforto, ampliasse o espaço da clínica e também que fosse feita uma maior divulgação da mesma.

Na clínica C, foi sugerido que fossem oferecidos os exames laboratoriais, que já estavam em fase final de implantação durante a realização das entrevistas, que fosse oferecido um maior número de especialidades e ainda, que disponibilizassem uma maior quantidade de assentos.

Na clínica D só foram feitas duas sugestões, uma que a clínica fizesse uma maior divulgação das redes sociais, e outra que o pagamento no cartão de débito não cobrasse a taxa relativa à administração.

O Quadro 51, a seguir, resume os pontos identificados em cada uma das clínicas nesta sexta etapa do PDC e também os pontos em comum em todas elas.

**Quadro 51:** Análise Comparativa da Etapa de Avaliação Pós-Consumo

6ª ETAPA DO PDC: AVALIAÇÃO PÓS-CONSUMO					
	CLÍNICA A	CLÍNICA B	CLÍNICA C	CLÍNICA D	PONTOS EM COMUM
<b>Pontos Positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento</li> <li>- Agilidade na marcação e na espera pelo atendimento</li> <li>- Preço</li> <li>- Organização</li> <li>- Ambiente arejado</li> <li>- Médicos</li> <li>- Reposição de médicos</li> <li>- Localização (no Siqueira)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento</li> <li>- Médicos</li> <li>- Estrutura</li> <li>- Limpeza</li> <li>- Agilidade na espera pelo atendimento</li> <li>- Preço</li> <li>- Organização</li> <li>- Ambiente arejado</li> <li>- Pontualidade do médico</li> <li>- Tranquilidade do Ambiente</li> <li>- Variedade nas formas de pagamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento</li> <li>- Localização</li> <li>- Médicos</li> <li>- Agilidade na marcação e na espera pelo atendimento</li> <li>- Preço</li> <li>- Facilidade de Estacionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento</li> <li>- Facilidade de Pagamento (parcelar em até 10x sem juros)</li> <li>- Médicos</li> <li>- Estrutura</li> <li>- Preço</li> <li>- Agilidade na espera pelo atendimento</li> <li>- Tranquilidade do ambiente</li> <li>- Ambiente Climatizado</li> <li>- Amplo</li> <li>- Limpeza</li> <li>- Organização</li> <li>- Possui Estacionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento</li> <li>- Agilidade na espera pelo atendimento</li> <li>- Preço</li> <li>- Médicos</li> </ul>
<b>Pontos Negativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcelamento do cartão apenas em 3 vezes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Água com gosto ruim</li> <li>- Não tem café</li> <li>- Frio</li> <li>- Demora na espera pelo atendimento</li> <li>- Falta de estacionamento no Siqueira Campos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não possui site</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falha de comunicação entre a clínica e a cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foram identificados pontos negativos em comum</li> </ul>
<b>Satisfação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os consumidores relataram estar satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar à clínica, mas 2 consumidoras condicionaram este fato à sua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os consumidores relataram estar satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar a clínica, mas alguns consumidores condicionaram este retorno ao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os consumidores relataram estar satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar a clínica, mas um consumidor relatou que tentaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os consumidores relataram estar satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar a clínica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os consumidores relataram estar satisfeitos e terem suas necessidades atendidas. Todos pretendem voltar a clínica</li> </ul>

	condição financeira	fato de não conseguirem atendimento nas suas primeiras opções (Plano de Saúde e SUS)	primeiro em outras opções (Plano de Saúde)		
<b>Indicação Para Outras Pessoas</b>	- Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações	- Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações	- Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações	- Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações	- Os consumidores comentaram que recomendariam para outras pessoas, muitos até já fizeram recomendações
<b>Sugestão de Melhorias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior número de parcelas no pagamento com cartão de crédito</li> <li>- Espaço mais amplo</li> <li>- Site</li> <li>- Melhorar o conforto</li> <li>- Maior divulgação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento agendado</li> <li>- Informações condensadas de fácil acesso para o consumidor</li> <li>- Melhorar a sinalização (placas com figuras indicando onde fica o elevador, por exemplo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site</li> <li>- Exames Laboratoriais</li> <li>- Maior número de especialidades</li> <li>- Maior quantidade de assentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior divulgação das redes sociais</li> <li>- Pagamento no débito sem o acréscimo da taxa</li> </ul>	Não foram identificados pontos em comum

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na próxima seção serão apresentadas as conclusões e considerações finais desta pesquisa.



## 6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo geral compreender o processo de decisão de compra em serviços frugais de clientes das clínicas médicas populares (CMPs) de Aracaju, com base no modelo de Blackwell, Miniard e Engel (2011) e buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: Como ocorre o processo de decisão de compra de serviços frugais oferecidos pelas clínicas médicas populares de Aracaju, por seus clientes?

Para que este objetivo geral fosse atingido, foram definidos dois objetivos específicos. O primeiro deles buscou identificar as inovações frugais presentes nas Clínicas Médicas Populares (CPMs), tendo como base os critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016). A partir deste primeiro objetivo específico, definiu-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são as inovações frugais identificadas nas Clínicas Médicas Populares com base nos critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016)?

Já o segundo, procurou entender como o consumidor percorre cada uma das etapas do processo de decisão de compra (PDC) nas Clínicas Médicas Populares (CPMs), baseando-se no modelo de Blackwell, Miniard e Engel (2011). Deste modo, a seguinte questão de pesquisa foi definida: Como o consumidor percorre cada uma das etapas do PDC das Clínicas Médicas Populares com base no modelo de Blackwell, Miniard e Engel?

Sendo assim, este estudo consiste em uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória, de corte transversal, cujo método escolhido foi o de estudos de casos múltiplos, sendo as clínicas médicas populares e os consumidores, respectivamente o lócus e a unidade de análise desta pesquisa. Os dados foram coletados a partir da realização de uma pesquisa documental, observação direta e da realização de entrevistas com os gestores das quatro clínicas médicas populares participantes do estudo e seis consumidores de cada uma delas, sendo posteriormente realizada uma análise de conteúdo.

Com relação aos resultados obtidos, pode-se dizer que as inovações frugais presentes nas CMPs, que estão relacionadas ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, se manifestam através dos serviços oferecidos pelas clínicas populares, ou seja, normalmente sendo proporcionadas através do modelo de negócio das mesmas, que é comum à todas elas.

Ademais, todos os três critérios estabelecidos por Weyrauch e Herstatt (2016) para a definição da inovação frugal, foco nas funcionalidades básicas, nível de desempenho otimizado e redução substancial de custos, foram encontrados nas as clínicas estudadas, sendo ainda identificada uma outra característica comum à algumas inovações frugais, não sendo um critério essencial como os outros três, que é o caso da economia de escala, e que também foi

identificada nas clínicas estudadas, sendo portanto uma característica dessas inovações frugais.

Logo, as clínicas populares possuem como foco principal a realização de consultas e exames, ou seja, não realizando procedimentos que são considerados muito complexos, como por exemplo cirurgias ou internações. Além disso, elas terceirizam atividades, principalmente a parte de exames, por meio de parcerias com laboratórios da região.

O desempenho das clínicas é otimizado desde o momento em que o consumidor busca por seus serviços, visto que existe uma rapidez na marcação da consulta ou do exame, onde normalmente basta o consumidor comparecer até a clínica que receberá o seu atendimento. Outro fato é que as CMPs permitem que os consumidores realizem tanto as suas consultas quanto os exames no mesmo local, o que evita deles precisarem se deslocar para fazer um exame em um lugar e uma consulta em outro, poupando tanto recursos financeiros, quanto temporais.

Além disso, as clínicas populares também oferecem agilidade na entrega dos resultados dos exames, com alguns ficando prontos no mesmo dia, dependendo do nível complexidade, o que é um ponto importante para o consumidor que necessita de agilidade na resolução de seu problema de saúde.

Já a redução substancial dos custos, que ocorre pelo fato das consultas e exames serem mais baratos para a população, atraem uma clientela com menor poder de compra, que está em busca de um serviço de melhor qualidade do que o oferecido pelo SUS, que vem sofrendo com a precarização em todo o país e com preços mais baratos que os praticados por clínicas tradicionais e os planos de saúde. Em virtude disso, cada vez mais pessoas vêm buscando os serviços das clínicas populares como uma alternativa à essas opções citadas anteriormente, o que faz com que elas tenham o seu lucro com base no volume de atendimentos, caracterizando assim uma economia de escala.

Deste modo, todos os serviços oferecidos pelas clínicas populares, que são onde estão presentes as inovações frugais, para a população de menor poder aquisitivo, são sustentados por esse modelo de negócio que proporciona às CMPs a possibilidade de oferecerem para este público um serviço de boa qualidade, aliado à um baixo preço, ou seja, mais acessível.

Com relação ao processo de decisão de compra dos consumidores das clínicas médicas populares, que busca responder ao segundo objetivo específico, foi possível conhecê-lo melhor e pode-se dizer que existe um percurso “geral”, comum à todas as clínicas, com base nos pontos em comum listados em cada uma das etapas apresentadas anteriormente, que se inicia na etapa de reconhecimento de necessidades.

Este ponto de partida normalmente ocorre através de uma motivação interna, principalmente com a identificação de algum problema de saúde, tendo este consumidor uma expectativa de resolução do seu problema de saúde, de receber um bom atendimento, tanto do médico quanto de funcionários, e que a espera por esse atendimento não seja demorada.

Em seguida, o consumidor passa a buscar informações, e fica evidente que o consumidor geralmente toma conhecimento das CMPs através da indicação de outras pessoas, procurando se informar dos dias e horários de atendimento, do preço e também sobre os médicos, em fontes pessoais, como a própria pessoa que fez a indicação e também através do telefone, uma fonte comercial.

Dando prosseguimento ao seu processo de decisão de compra, durante a avaliação de alternativas, esses consumidores, que antes frequentavam outras clínicas médicas populares, o SUS ou buscavam seu atendimento através dos planos de saúde, formam o seu conjunto de consideração, que é composto pelas clínicas estudadas (A, B, C e D), outras clínicas médicas populares e também o SUS. Para ajudar na sua decisão, eles consideram alguns atributos, como o médico, principalmente o seu atendimento, a localização, agilidade na espera pela consulta ou exame, o atendimento dos funcionários e também a facilidade em conseguir uma consulta ou um exame, ou seja, a disponibilidade de vaga.

Esses mesmos consumidores, que não costumam não considerar a gratuidade do SUS como uma vantagem, avançam para a quarta etapa, a de compra, e já chegam às clínicas com a sua decisão tomada, ou seja, uma compra totalmente planejada. Eles ainda têm como hábito realizar o pagamento dos serviços que adquirem em dinheiro e, normalmente, sofrem grande influência dos amigos na concretização da compra, o que passa mais confiança de que eles estão tomando a decisão correta.

Na etapa de consumo, por se tratar de um serviço, ele é consumido dentro da própria clínica, sendo que a maioria dos consumidores das clínicas médicas populares são clientes recentes, que usaram poucas vezes os seus serviços, mesmo já tendo utilizado o serviço de outras CMPs, o que foi relatado por quase todos os consumidores.

Além disso, os consumidores das clínicas médicas populares normalmente comparecem sozinhos à esses locais, mesmo relatando gostarem de ter companhia, e fazem ajustes em suas rotinas para se adaptarem aos horários de atendimento dos médicos, ou seja, exige mudanças em suas rotinas, como em seus trabalhos, por exemplo.

A maior parte dos consumidores ainda relatou que desconhecem os serviços oferecidos pelas clínicas, conhecendo apenas os que já utilizaram ou procuraram de alguma forma se informar. Enquanto aguardam pelo atendimento, os consumidores relataram utilizar

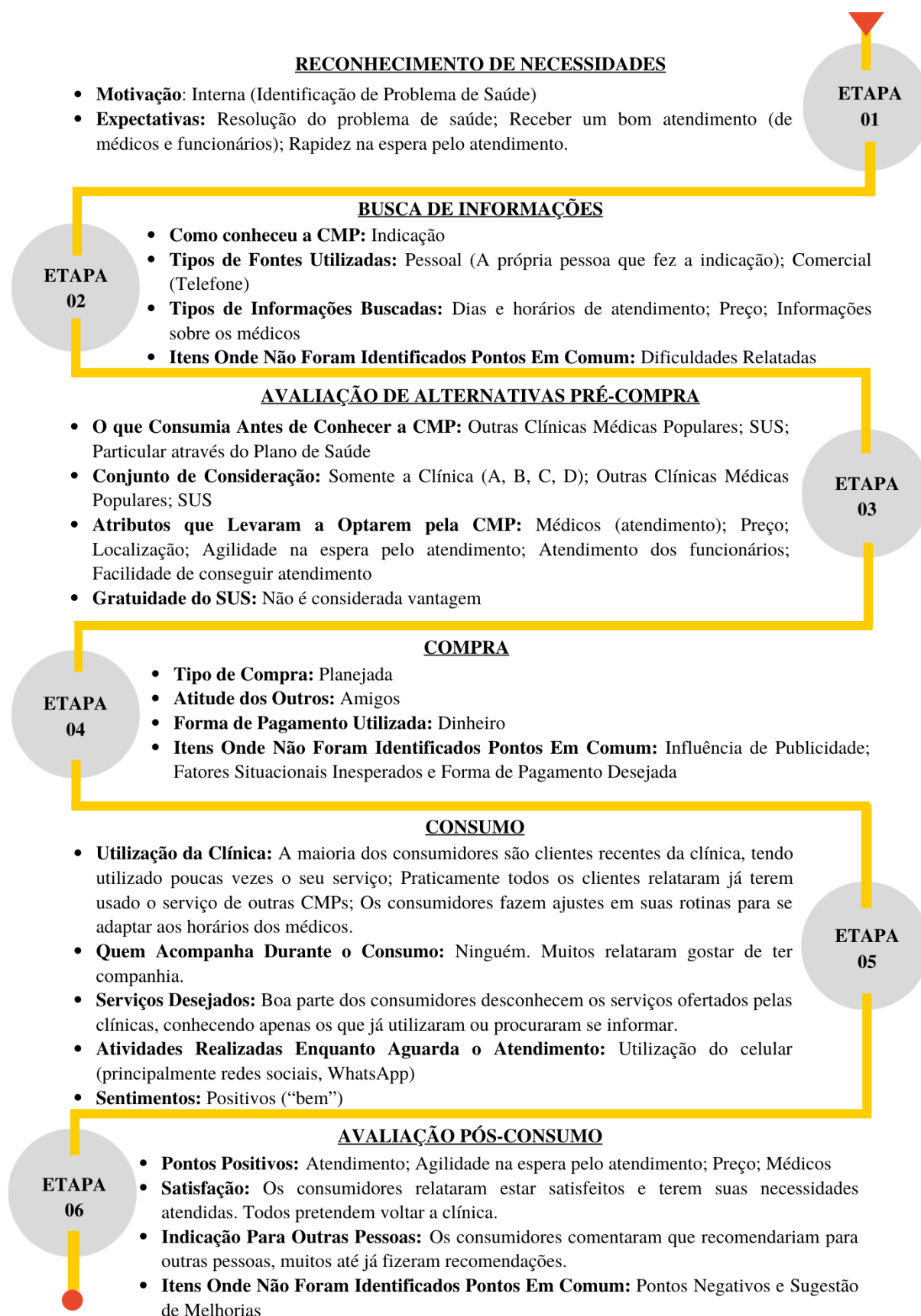
o celular, principalmente as redes sociais e o *WhatsApp* e ainda contaram que se sentem bem durante o consumo.

Após a utilização dos serviços oferecidos pelas clínicas médicas populares, os consumidores podem fazer uma avaliação dos serviços, e destacam o atendimento em si, a agilidade na espera pelo atendimento, o preço e também os médicos como os principais pontos positivos das clínicas.

Além disso, os consumidores relataram estarem satisfeitos com os serviços oferecidos pelas clínicas e também que têm as suas necessidades atendidas, pretendendo retornar as clínicas quando necessário. Terem suas necessidades atendidas é algo primordial, pois caso os consumidores não se sentissem satisfeitos ao optarem por determinada clínica popular, poderiam recorrer a outras, visto que são diversas as opções existentes, porém, no geral, as clínicas vêm suprimindo as necessidades dos consumidores, pois conseguem proporcionar acesso às consultas e exames de modo mais fácil a esses consumidores, que muitas vezes encontram maiores dificuldades ao buscarem atendimento público e até mesmo em planos particulares.

Eles também comentaram que recomendariam as clínicas para outras pessoas, sendo que muitos já realizam essas indicações. Isso demonstra o quanto oferecer um bom serviço para os consumidores é algo essencial, visto que aumentam as chances de atraírem novos clientes.

A Figura 07 a seguir, resume e demonstra de uma maneira mais visual todas as informações apresentadas anteriormente com relação ao processo de decisão de compra nas clínicas médicas populares de Aracaju.

**Figura 07:** Processo de Decisão de Compra das CMPs de Aracaju

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Portanto, pode-se dizer que o serviço frugal oferecido pelas clínicas médicas populares de Aracaju vem correspondendo as expectativas e necessidades dos consumidores, que enxergam nestas clínicas uma possibilidade de ter um acesso mais fácil aos serviços de saúde, oferecendo os serviços básicos necessários para a população da cidade. Ademais, o serviço oferecido pelas clínicas conta ainda com preços acessíveis, o que aumenta a acessibilidade de pessoas com um menor poder de compra, mantendo ainda um nível de desempenho otimizado, o que as tornam uma ótima alternativa para a população que procura por um serviço de saúde com um bom nível de qualidade e que consiga atender a todas as suas necessidades.

Além disso, pelas CMPs oferecerem uma disponibilidade de atendimento mais rápida, fazendo com que o cidadão não precise esperar por muito tempo para uma consulta através do SUS ou até mesmo através dos planos de saúde, se configuram como uma boa opção para oferecer esse primeiro contato com algum atendimento de saúde. O tempo de espera para o atendimento, a partir do momento em que o consumidor entra na clínica e é atendido, também costuma ser reduzido, o que se mostrou importante para os consumidores, visto que estes têm compromissos, principalmente profissionais, e não podem gastar muitas horas do seu dia esperando por um atendimento.

Soma-se a este argumento, a agilidade das clínicas populares na entrega dos resultados dos diversos exames oferecidos, como os de laboratórios, de imagem, dentre outros, o que agiliza o diagnóstico dos pacientes, novamente gerando um ganho temporal para estes consumidores, sendo este um fator importante, que pode ser crucial para impedir a evolução, o agravamento de algum quadro de saúde.

Vale destacar também, que apesar das dificuldades enfrentadas pelo SUS e que foram relatadas pelos consumidores, o sistema público de saúde também desempenha um papel importante, principalmente por oferecer tratamentos e procedimentos de alta complexidade, como cirurgias, internações, dentre outros serviços complexos que não são oferecidos pelas CMPs.

Logo, os serviços frugais de saúde oferecidos pelas CMPs, apesar de não cobrirem tudo que a população precisa, se limitando aos serviços mais básicos, se configuram como uma opção viável para a realidade financeira da população, principalmente as camadas mais populares, oferecendo um atendimento rápido e eficiente, porém, aliado a um bom nível de qualidade, pontos que são essenciais para os consumidores deste tipo de serviço.

Sendo assim, como contribuição acadêmica, esta pesquisa buscou ampliar o conhecimento sobre as temáticas envolvidas, como a inovação frugal, o comportamento do

consumidor e as clínicas médicas populares, trazendo novos insights sobre o processo de decisão de compra dos serviços oferecidos pelas CMPs.

Com relação à inovação frugal, foi possível identificar e compreender melhor como ela se manifesta nas clínicas populares. Sobre o comportamento do consumidor, este estudo trouxe uma visão geral sobre o PDC e suas respectivas etapas que envolvem os serviços frugais oferecidos pelas clínicas populares. Por último, também ampliou o conhecimento sobre as clínicas populares e sua forma de atuação, seu modelo de negócio, trazendo uma visão holística sobre estes estabelecimentos.

Além disso, também traz contribuições no nível empresarial e social. Com relação ao primeiro, as organizações que trabalham com este setor de serviços médicos, podem conhecer melhor os consumidores, o que permite que elas tomem decisões com base no que foi apresentado sobre o processo de decisão de compra. Como exemplo, pode-se citar o fato das clínicas conseguirem identificar as principais necessidades dos consumidores; estreitar o relacionamento entre a clínica e os consumidores, o que pode ajudar ainda mais na fidelização e no boca a boca positivo; conhecerem quais os principais atributos considerados pelos consumidores ao tomarem uma decisão, o que as possibilitam priorizar estes aspectos, dentre diversas outros exemplos, que permitem que as CMPs adaptem suas estratégias para promover um serviço de melhor qualidade para a população, se ajustando as preferências dos consumidores.

Ademais, tendo como exemplo a parceria estabelecida entre a Clínica B e o SUS, que foi apresentada nesta pesquisa, pode-se sugerir que este tipo de colaboração poderia ser expandido para outras clínicas, não apenas em Aracaju, mas em outras cidades do território brasileiro. Pois assim, o próprio sistema público de saúde teria um desafoço em sua demanda, e poderia ganhar fôlego para se reestruturar e direcionar melhor os investimentos na saúde pública, até conseguir voltar a oferecer um atendimento com um bom nível de qualidade. Por outro lado, as clínicas populares atuariam como uma porta de entrada aos serviços de saúde, onde os casos mais graves, de alta complexidade, envolvendo tratamentos ou procedimentos que não são oferecidos pelas CMPs, seriam direcionados para o SUS.

Estas últimas contribuições citadas anteriormente, possuem relação direta com as contribuições sociais desta pesquisa, o que acontece pelo fato das clínicas conseguirem realizar ajustes em suas estratégias e oferecerem ainda mais qualidade em seus serviços para a população, isso traz benefícios na qualidade de vida para uma maior parcela da sociedade, principalmente as camadas mais pobres, onde muitos ainda sofrem com as barreiras no acesso a saúde.

No caso das parcerias sugeridas entre as CMPs e o Sistema Único de Saúde, também seria algo que melhoraria aos poucos a qualidade do atendimento no SUS, visto que ocorreria uma redução da demanda e a consequente redução nas filas de espera por consultas e exames, pois o sistema público de saúde ficaria um pouco menos sobrecarregado no atendimento desses casos mais simples, o que também seria benéfico para a população.

Além das contribuições já citadas anteriormente, esta pesquisa também apresenta algumas limitações, como o fato do método qualitativo como o do estudo de caso, mesmo oferecendo uma maior riqueza de detalhes, não possibilitar uma generalização, bem como a dificuldade encontrada no campo para o acesso do pesquisador a um maior número de clínicas, o que limitou o número de casos.

Outra limitação desta pesquisa está relacionada aos critérios de seleção. Por existir uma dificuldade no acesso do pesquisador ao campo, não foi possível delimitar ainda mais os critérios para a seleção dos casos, inserindo critérios de localização ou do porte das clínicas, por exemplo, visto que, com a inserção destes critérios, não seria possível atingir um bom número de casos para um estudo de casos múltiplos.

Como é de suma importância que novas pesquisas continuem sendo realizadas, futuros estudos podem ser desenvolvidos acerca do tema abordado nesta dissertação, onde se pode sugerir que este mesmo trabalho seja replicado em outras localidades; que estudos similares também sejam feitos em outros serviços do setor de saúde, como por exemplo as clínicas odontológicas populares; e ainda com a utilização de um método quantitativo, que pode ter como ponto de partida as informações obtidas com esta pesquisa.

Outra sugestão seria explorar não apenas os serviços frugais, mas também verificar a existência de produtos frugais utilizados no contexto brasileiro que podem estar sendo usados não exclusivamente na área da saúde ou no setor de serviços, mas também em outros setores da economia, nas suas mais diversas áreas.

Por fim, também seria interessante que novas pesquisas fossem feitas buscando entender o comportamento do consumidor organizacional de produtos frugais, que envolvem peculiaridades diferentes do comportamento do consumidor final e também acrescentariam bastante ao desenvolvimento dessas temáticas.



## REFERÊNCIAS

- AGNIHOTRI, A. Low-cost innovation in emerging markets. **Journal of Strategic Marketing**, v. 23, n. 5, p. 1-12, 2015.
- ARRUDA, N. M.; MAIA, A. G.; ALVES, L. C. Desigualdade no acesso à saúde entre as áreas urbanas e rurais do Brasil: uma decomposição de fatores entre 1998 a 2008. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, 2018.
- ALMEIDA, R. C. S.; BARBOSA, J. G. P.; MATTOSO, C. L. Q. Inovação em Clínicas Populares de Saúde: Um Estudo de Múltiplos Casos na Região do Extremo Sul da Bahia. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 1, p. 64-81, 2018.
- ARAUJO, F. F. de; FERNANDES, L. F. Comportamento de Consumo de Alimentos: um Estudo Exploratório sobre Jovens de Baixa Renda de um Projeto de Inclusão Social em Macaé. In: **Anais do XI CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**. Anais. Rio de Janeiro (RJ) ECEME, 2018.
- ARCHIBUGI, D.; FILIPPETTI, A.; FRENZ, M. Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation? **Research Policy**, v. 42, n. 2, p. 303-314, 2013.
- ARSHAD, H.; RADIĆ, M.; RADIĆ, D. Patterns of Frugal Innovation in Healthcare. **Technology Innovation Management Review**, v. 8, n. 4, p. 28-37, 2018.
- BANCO MUNDIAL. “Effects of the Business Cycle on Social Indicators in Latin America and the Caribbean: When Dreams Meet Reality”. **LAC Semiannual Report**, World Bank, Washington, DC. 2019.
- BASU, R.R.; BANERJEE, P.M.; SWEENEY, E.G. Frugal Innovation: Core Competencies to Address Global Sustainability. **J. Manag. Glob. Sustain.** v. 1, p. 63–82, 2013.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. (Eduardo Teixeira Ayrosa., Trad.) São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. (Eduardo Teixeira Ayrosa, Trad.). 3ª reimp. da 1ª ed. de 2005. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S.W. Towards a sufficiency-driven business model: experiences and opportunities. **Environ. Innovation Soc. Transitions**, v. 18, p. 41-61, 2016.
- BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S.W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **J. Clean. Prod.** v. 65, p. 42–56, 2014.
- BHATNAGAR, N.; GROVER, M. Health Care for the “Bottom of the Pyramid”. **Population Health Management**, v. 17, n. 1, p.5-7, 2014.
- BHATTI, Y. A.; KHILJI, S.; BASU, R. Frugal Innovation. In S. Khilji & C. Rowley (eds). **Globalization, Change and Learning in South Asia**. Oxford, UK: Chandos Publishing, 2012.

BHATTI, Y. A.; VENTRESCA, M. How can ‘frugal innovation’ be conceptualized? **Saïd Business School Working Paper Series**, Oxford, 2013.

BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organisational analysis. London: **Heinemann**, 1979.

CAMPOS, A. C. *et al.* Consumo na Base da Pirâmide: Tendências de Pesquisa com Base em uma Revisão Sistemática da Literatura. In: **Anais do XI CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**. Anais. Rio de Janeiro (RJ) ECEME, 2018a.

CAMPOS, A. C. *et al.* Mercados e Consumo Na Base Da Pirâmide: O Estado Da Arte E Proposições Para Pesquisas Futuras. In: **Anais do XI CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**. Anais. Rio de Janeiro (RJ) - ECEME, 2018b.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CRESWELL, John W. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 3.ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.

CRISP, N. Turning the world upside down: the search for global health in the 21st century. Boca Raton (FL): **CRC Press**; 2010.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; OLIVEIRA, P.; ROSADO, P.; HABIB, N. Product innovation in resource-poor environments: three research streams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 2, p. 202–210, 2014.

DAVIDSON, L. Do Frugal Innovations Lead to Frugal Outcomes? A Case Study of Healthcare in India. **Wharton Research Scholars Thesis**. 2015.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2008.

FARIAS, S. A.; KOVACS, M. H.; SILVA, J. M. Comportamento do consumidor on-line: a perspectiva da Teoria do Fluxo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 26, p. 27-44, 2008.

FERNANDES, A.C.; LIMA, J.P.R. Cluster de serviços: contribuições conceituais com base em evidências do polo médico do Recife. **Nova Economia** [online], v. 16, n. 1, p. 11-47, 2006.

FILIPPETTI, A.; ARCHIBUGI, D. Innovation in times of crisis: National Systems of Innovation, structure, and demand. **Research Policy**, v. 40(2), p. 179-192, 2011.

FLORIAN B.; JULIA H.; MATZLER, K. Unveiling the myths of M&A integration: challenging general management and consulting practice. **Journal of Business Strategy**, v. 36 (2), p. 16-24, 2015.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: M. W. Bauer, & G. Gaskell (Orgs.), Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático (p.64-89). Petrópolis: **Vozes**. 2002.

GEORGE, G.; MCGAHAN, A.; PRABHU, J. Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda. **Journal of Management Studies** (49:4), p. 661-683, 2012.

GODOY, C. V. “As clínicas médicas populares privadas: uma alternativa para a crise da Saúde? Os casos de fortaleza (CE) e Belém (PA)”, **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, 2019.

GOVINDARAJAN, V.; RAMAMURTI, R. Delivering world-class health care, affordably. **Harvard Business Review**. 91, p. 117–122, 2013.

GUPTA, A. Innovations for the poor by the poor. **International Journal of Technological Learning Innovation and Development**, 5(1/2), p. 28 – 39, 2012

GUPTA, R.; PANDIT, A.; NIRJAR, A.; GUPTA, P. Husk power systems: bringing light to rural India and tapping fortune at the bottom of the pyramid. **Asian Journal of Management Cases**, v.10 (2), p. 129-143, 2013.

HAMMOND, A.L.; KRAMER, W.J.; TRAN, J.; KATZ, R.; WALKER, C. The next 4 billion: Market size and business strategy at the base of the pyramid. **World Resources Institute & IFC report**, Washington, DC. 2007.

HAWKINS, D. L.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEST, R. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.

HEMAIS, M. W.; BORELLI, F. C.; CASOTTI, L. M.; DIAS, P.I.R.C. Economics, marketing and low-income individuals: Interest after a history of indifference. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 49-64, 2014.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A.A.; CAMPOMAR, M.C. **Princípios do Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HONE *et al.* Effect of economic recession and impact of health and social protection expenditures on adult mortality: a longitudinal analysis of 5565 Brazilian municipalities. **The Lancet Global Health**, Elsevier, 2019.

HOSSAIN, M., SIMULA, H., HALME, M. Can Frugal Go Global? Diffusion Patterns of Frugal Innovations. **Technology in Society**. 2015

- HOSSAIN, M. Frugal Innovation: A Systematic Literature Review. **SSRN**. 2016
- HOSSAIN, M. Mapping the frugal innovation phenomenon, **Technology in Society**, 2017.
- HOSSAIN, M. Frugal Innovation: A Review and Research Agenda, **Journal of Cleaner Production**, 2018.
- HOWITT, P. *et al* Technologies for Global Health. **The Lancet**, v. 380, Issue 9840, p. 4–10, 2012.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa nacional de saúde : 2013 : acesso e utilização dos serviços de saúde, acidentes e violências** : Brasil, grandes regiões e unidades da federação / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. – Rio de Janeiro : IBGE, 2015.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Famílias gastam 36% mais por pessoa com saúde que o governo**. 2017 - Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/18917-conta-satelite-de-saude-noticia> Acesso em 15 Nov. 2018.
- IBGE. Indicadores IBGE : pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua, **IBGE - Coordenação de Trabalho e Rendimento**, 2º trimestres 2019, Rio de Janeiro, 2019.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. 17. ed. United Kingdom: Pearson Education, 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- KOTLER, P; SHALOWITZ, J.; STEVENS, R. J. **Marketing Estratégico para a Área da Saúde**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- LAPA, M. R. **As Clínicas Populares Como Uma Alternativa À Saúde No Brasil: Um Estudo De Caso Em Uma Clínica Popular**. Monografia (graduação). Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Ciências Econômicas, Fortaleza, 2014.
- LAGO, W. L. S; LACERDA GONÇALVES, N. L. **O Polo Médico-Hospitalar do Recife e a especialização dos seus Equipamentos de saúde: polo de crescimento ou de desenvolvimento?**. 2010. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Urbano, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 7a ed.. São Paulo: Atlas, 2006.
- LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 5, p. 350-370, 2004.

LOPES, E.; SILVA, D. Modelos Integrativos Do Comportamento Do Consumidor: Uma Revisão Teórica. **Revista Brasileira de Marketing**. v. 10, n. 3, p. 3–23, 2012.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre, 6ª ed., Bookman, 2012.

MANI, G.; DANASEKARAN, K. A. R. Frugal Innovations: The future of affordable healthcare. **Asian Journal of Pharmaceutical Research and Health Care**, v. 6 (2), p. 1-2, 2014.

MELO, J. M. G. N.; MACEDO, S. T. G. F.; GRAÇA FILHO, J. O. F. Satisfação e Lealdade dos Clientes de Clínicas Médicas Populares . **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 13, n. 2, p. 67-81, 2016.

MERLO, E.M.; CERIBELI, H.B. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MORALES, A. V.; LÓPEZ, W. L. Investigación cualitativa y psicología del consumidor: alternativas de aplicación. **Avances en Psicología Latinoamericana**, v. 26 (2), p. 290-303, 2008.

MOREIRA, R. A.; OLIVEIRA, P. T. G de.; DRUMMOND L. D.; Comércio eletrônico: fatores que influenciam o comportamento de compra dos consumidores em uma empresa de acessórios. **Temática**, Ano XIV, n. 05. Maio, 2018.

NEUMAN, W. N. **Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon Publications, 1997.

NOGAMI, V. K. C.; VIEIRA, F. G. D., MEDEIROS, J. Perspectiva social e tecnológica da inovação no mercado de baixa renda. **Anais do Seminários em Administração - SemeAd**, 16, São Paulo, SP, Brasil, 2013.

NOGAMI, V. K. C. Comportamento do Consumidor: Para quem quer comprar, vender e estudar. **XXIX SEMAD**. Maringá/ PR, 2009.

OLIVEIRA, F. M. de. **Processo de Decisão de Compra dos Consumidores de Serviços de Tv por Internet: o Caso Netflix**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, 2016.

OLIVEIRA, M. R. de. **Avaliação de um Serviço Hospitalar de Emergência em Oftalmologia na Perspectiva da Responsividade**. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.

ONU. World health statistics 2018: monitoring health for the SDGs, sustainable development goals. Geneva: **World Health Organization**, 2018.

ONU. Primary Health Care on the Road to Universal Health Coverage 2019 Global Monitoring Report. Geneva: **World Health Organization**, 2019.

PAIM, J. S.; FILHO, N. de A. **Saúde coletiva: teoria e prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Medbook, 2014.

PANSERA, M. Frugality, Grassroots and Inclusiveness: New Challenges for Mainstream Innovation Theories, *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, v. 5:6, p. 469-478, 2013.

PINHEIRO, R.M. *et al.* **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PINTO, R. M.; SILVA, D. E. P. da.; ABREU, A. F. Uma Análise Bibliométrica Sobre Inovação Frugal Utilizando A Base De Dados Scopus. **V Encontro Nacional de Propriedade Intelectual**, Florianópolis, 2019.

PISONI, A.; MICHELINI, L.; MARTIGNONI, G. Frugal approach to innovation: State of the art and future perspectives. **Journal of Cleaner Production**, v. 171, p. 107–126, 2018.

PRABHU, J. Frugal innovation: doing more with less for more. **Philos Trans. A. Math. Phys. Eng. Sci.** v. 375, 2017.

PRAHALAD, C.K.; HART, S.L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategic Business**, n. 26, p. 1-14, 2002.

PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza tendo lucro**. Porto Alegre, Bookman, 2010.

PRAHALAD, C.K. Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n.1, p. 6–12, 2012.

RADJOU, N.; PRABHU, J. Frugal Innovation: A New Business Paradigm. **Insead Knowledge**. 2013.

RADJOU, N.; PRABHU, J. The Frugal Way to Grow, **Strategy Business**. 2015. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/00368> Acesso em 15 de nov. 2018.

RADJOU, N.; PRABHU J.; AHUJA.S. **A Inovação do Improviso**. 1. Ed. Campus Elsevier, 2012.

RAMDORAI, A.; HERSTATT, C. Lessons from Low-Cost Healthcare Innovations for the Base-of the Pyramid Markets: How Incumbents Can Systematically Create Disruptive Innovations. In: Herstatt C., Tiwari R. (eds) **Lead Market India**. India Studies in Business and Economics. Springer, Cham. 2017.

RAO, B. C. How disruptive is frugal?. **Technology in Society**, v. 35, n. 1, p. 65-73. 2013.

RAY, S.; RAY, P. K. Product innovation for the people's car in an emerging economy. **Technovation**, v. 31, n.5, p. 216-227, 2011.

ROCHA, A. D.; SILVA, J. F. D. Inclusão social e marketing para a base da pirâmide: uma agenda de pesquisa. **RAE eletrônica**, v. 7, n. 2, Art. 23, 2008.

SAMPAIO, D. *et al.* Um estudo comparativo sobre o comportamento do consumidor de automóveis novos. In: VII SEMEAD, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Faculdade Estácio de Sá, 2004.

SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5.ed. Harlow, England: Pearson Education, 2009.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SILVA, G.; SERIO, L. C. Di; BEZERRA, É. D. Public Policies on Innovation and Small Businesses in a Swinging Economy. **BAR, Braz. Adm. Rev.**, Maringá, v. 16, n. 3, 2019.

SILVA, S. B. dos S. **Inovação frugal à luz dos princípios da Jugaad: estudo de múltiplos casos em MPEs**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração. Sergipe: Universidade Federal de Sergipe, 2018.

SINGH, R.; GUPTA, V.; MONDAL, A. Jugaad—From ‘Making Do’ and ‘Quick Fix’ to an innovative, sustainable and low-cost survival strategy at the bottom of the pyramid. **International Journal of Rural Management**, v. 8(1-2), p. 87-105, 2012.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SUTZ, J. Is There a Role for Innovation in Health Equity? In: **Health Innovation Systems, Equity And Development**. CASSIOLATO, J. E.; SOARES, M. C. C. (Editores) - 1. ed. - Rio de Janeiro: E-papers, 2015.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. de. Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. **Gestão & Produção**, v. 11(2), p. 239–250, 2004.

TAYLOR, A.; ESCOBAR, E.; UDAYAKUMAR, K. Expanding access to low-cost, high-quality tertiary care: spreading the Narayana Health model beyond India. **Commonwealth Fund**, 2017.

TELLINI, L. et al.. O Impacto Da Satisfação Com Serviços De Saúde No Bem-Estar Da Baixa Renda: Um Estudo Dos Antecedentes Sacrifício, Valor Percebido E Qualidade Em Clínicas Médicas Populares.. In: **Anais do X CASI - X Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**. Anais...Petrópolis(RJ) FMP-FASE, 2018.

THE ECONOMIST. First break all the rules. **The Economist**. 2010 Disponível em: <https://media.economist.com/news/special-report/15879359-charms-frugal-innovation-first-break-all-rules> Acesso em 25 de Jun. 2018.

TIWARI, R.; KALOGERAKIS, K. A Bibliometric Analysis of Academic Papers on Frugal Innovation. **Working paper No. 93**. Hamburg, Institute for Technology and Innovation Management, Hamburg University of Technology, 2016.

TIWARI, R., PRABHU J.: Soft power of frugal innovation and its potential role in india's emergence as a global lead market for affordable excellence. Working Paper 104, **Hamburg University of Technology** (TUHH) Institute, 2018.

TRAN, V. T.; RAVAUD, P. Frugal innovation in medicine for low resource settings. **Bmc Medicine**, v. 14 (102), p. 1-3, 2016.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VÉGH, C. A.; VULETIN, G.; CRICHTON, D. R.; PUIG, J.; CAMARENA, J. A.; GALEANO, L.; MORANO, L.; VENTURI, L. Effects of the Business Cycle on Social Indicators in Latin America and the Caribbean: When Dreams Meet Reality. **LAC Semiannual Report (April)**, World Bank, Washington, DC, 2019.

VICTALINO, A. P. V. D. **Consultório privado para população de baixa renda: o caso das “clínicas populares” na cidade do Recife**. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva). Recife. Universidade Federal de Pernambuco, 2004.

WEYRAUCH, T.; HERSTATT, C. 2016. What Is Frugal Innovation? Three Defining Criteria. **Journal of Frugal Innovation**, v. 2(1), p. 1-17, 2016.

YAMAGUTI, C. L. **O Comportamento Do Consumidor E A Influência Da Família No Processo De Decisão De Compra De Automóveis Novos**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZESCHKY, M.; WIDENMAYER, B.; GASSMANN, O. Frugal innovation in emerging markets. **Research Technology Management**, v. 54(4), p. 38–45, 2011.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA A

**Aluno: Renan Moreira Pinto**

**Orientadoras: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Débora Eleonora Pereira da Silva**

Este estudo tem como objetivo compreender o processo de decisão de compra em serviços frugais, dando ênfase às etapas que compõem esse processo e adotando como objeto de estudo os clientes das clínicas médicas populares (CMPs) de Aracaju.

**Número da Entrevista:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Horário de Início:** \_\_\_\_:\_\_\_\_ **Horário de Término:** \_\_\_\_:\_\_\_\_

#### DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO:

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_

**Escolaridade:** \_\_\_\_\_ **Profissão:** \_\_\_\_\_

**Estado Civil:** \_\_\_\_\_ **Bairro/Cidade:** \_\_\_\_\_

#### Renda Familiar:

- ☐ Até R\$998,00 ☐ Entre R\$998,01 até R\$1996,00 ☐ Entre 1996,01 e R\$2994,00  
☐ Entre R\$2994,01 até R\$3992,00 ☐ Entre R\$3992,01 até R\$4990,00  
☐ Entre R\$4990,01 até R\$5988,00 ☐ Entre R\$5988,01 até R\$ 6986,00  
☐ Acima de R\$6986,00

**Em qual especialidade médica está se consultando?** \_\_\_\_\_

**Já teve algum plano de saúde?** \_\_\_\_\_

**Já utilizou o serviço da clínica alguma vez?** \_\_\_\_\_

#### 1- RECONHECIMENTO DE NECESSIDADES:

**1a)** O que fez você procurar os serviços da Clínica Médica Popular?

- Explorar a resposta

**1b)** Qual a necessidade que você tinha quando decidiu vir à Clínica Médica Popular?

- Explorar as expectativas do consumidor, o que ele esperava encontrar.

#### 2- BUSCA DE INFORMAÇÕES:

**2a)** Como ficou conhecendo o serviço oferecido pela Clínica Médica Popular?

- Estimular o consumidor a ir mais profundamente.

**2b)** Como você buscou informações sobre a Clínica Médica Popular?

- Explorar esse processo.

**2c)** O que exatamente você estava procurando saber a respeito das Clínica Médica Popular?

- Explorar as principais dúvidas que os consumidores tinham.
- Questionar sobre a dificuldade em encontrar as informações que queria.

**2d)** Você encontrou todas as informações que precisava nessa fonte ou ainda fez mais alguma pesquisa?

- Explorar a resposta caso o consumidor tenha feito outras buscas.

### **3- AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS PRÉ-COMPRA**

**3a)** Antes de você conhecer o serviço oferecido pelas Clínicas Médicas Populares, como você fazia quando precisava de alguma consulta médica ou de algum exame?

- Estimular o consumidor a contar sobre sua experiência nesses lugares.

**3b)** Antes de decidir vir aqui na Clínica Médica Popular, você pensou em ser atendido em algum outro lugar?

- Questionar se o consumidor não pensou no SUS, no Privado, ou alguma outra CMP

**3c)** Por que você decidiu experimentar os serviços oferecidos pelas Clínicas Médicas Populares?

- Questionar qual a principal vantagem da CMP, o que ela oferece de diferente das outras opções consideradas (SUS e/ou Privado)
- Questionar se o consumidor enxerga a gratuidade do SUS como uma vantagem

**3d)** Quais foram as características que na sua opinião foram fundamentais para a sua decisão em contratar os serviços da Clínica Médica Popular?

- Estimular o consumidor a dizer qual foi a mais importante e a fazer um ranking.

**3e)** Você poderia me contar o que você acha dos preços da Clínica Médica Popular?

- Estimular o consumidor a dizer se achou mais barato ou mais caro que outras opções e a comparar o valor com alguma clínica tradicional ou um médico particular de consultório.

### **4- COMPRA**

**4a)** Quando você se deslocou até aqui, você já veio decidida(o) a ser atendida nesta clínica ou resolveu adquirir o serviço de última hora?

- Explorar se a compra foi Planejada (saiu de casa agendado ou decidido(a) em vir nesta clínica); Parcialmente Planejada (tomou a decisão ao chegar aqui no bairro) ou Não Planejada (estava passando e resolveu vir aqui).

- Explorar se foi alguma experiência anterior que influenciou na compra.
- Explorar se foi a fachada da loja chamou a atenção ou alguma propaganda, por ex.

**4b)** Quem influenciou (foi muito importante) na sua decisão de utilizar o serviço da clínica?

- Explorar como essa pessoa influenciou.

**4c)** Quem pagou pela consulta?

**4d)** Qual a forma de pagamento que você utilizou?

- Questionar se gostaria que tivesse alguma outra e o motivo.
- Em caso de cartão, questionar se foi à vista ou parcelado e o motivo.

**4e)** Em algum momento aconteceu alguma coisa que fez você pensar em desistir da sua compra?

- Caso negativo, explorar o que aconteceu e o motivo que o fez pensar em desistir.

## **5- CONSUMO**

**5a)** Quantas vezes você já utilizou os serviços da Clínica Médica Popular?

- Questionar qual a especialidade que está se consultando

**5b)** Quem normalmente comparece a consulta na Clínica Médica Popular junto com você?

**5c)** Geralmente você vem à Clínica Médica Popular em qual dia da semana?

**5d)** Qual especialidade médica ou serviço você gostaria que tivesse mas a clínica não oferece?

**5e)** Que atividades você faz enquanto está aguardando para ser atendido?

- Questionar como o consumidor se sente enquanto aguarda para ser atendido.

## **6- AVALIAÇÃO PÓS-COMPRA/ CONSUMO**

**6a)** Você poderia me contar como foi a sua experiência utilizando os serviços da Clínica Médica Popular?

- Explorar.

**6b)** Quais os pontos positivos? E os negativos?

**6c)** Como está a sua satisfação com os serviços prestados pela Clínica Médica Popular?

- Explorar se ela atendeu as necessidades/ expectativas.

**6d)** Você indicaria a Clínica Médica Popular para os seus parentes e/ou amigos?

- Explorar.

**6e)** O que você sugere para melhorar o serviço oferecido pela clínica?

**6f)** Você pretende voltar a utilizar os serviços oferecidos pela Clínica Médica Popular?

**6g)** Você gostaria de fazer mais algum comentário sobre o tema abordado nesta pesquisa?

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA B

**Aluno: Renan Moreira Pinto**

**Orientadoras: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Débora Eleonora P. da Silva**

Este estudo tem como objetivo compreender o processo de decisão de compra em serviços frugais, dando ênfase às etapas que compõem esse processo e adotando como objeto de estudo os clientes das clínicas médicas populares (CMPs) de Aracaju.

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Horário de Início:** \_\_\_\_:\_\_\_\_

**Horário de Término:** \_\_\_\_:\_\_\_\_

**Empresa:** \_\_\_\_\_

### DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO:

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_ **Escolaridade:** \_\_\_\_\_

**Formação:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Experiência na função:** \_\_\_\_\_

### 1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA CLÍNICA

1.1 Há quanto tempo a clínica existe?

1.2 Você poderia me contar um pouco sobre a história da clínica?

- Explorar como surgiu; se ela sempre teve foco no público de baixa renda; se houve expansão, tanto física como a criação de filiais ao longo dos anos, etc.

1.3 Quantas pessoas trabalham na empresa?

1.4 Quais são os serviços oferecidos pela clínica?

- Explorar se não seria interessante oferecer serviços mais complexos (Internações, UTI)

1.5 Quem são os principais clientes (pacientes) da clínica?

1.6 Quantas pessoas a clínica atende, em média, por dia?

1.7 Quais as formas de pagamento aceitas pela clínica? Aceita plano de saúde?

- Entender se existe diferença de preço dependendo da forma de pagamento.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO FRUGAL E DO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA**

2.1 Quais foram as principais inovações implantadas pela clínica desde o seu surgimento?

- Estimular o entrevistado a pensar nas ações/melhorias implantadas ao longo dos anos.

2.2 Na sua visão, quais eram as principais necessidades dos / problemas enfrentados pelos consumidores (pacientes) que a clínica procurou resolver?

- Explorar como a clínica fez para tentar solucionar o problema dos consumidores.

2.3 Quais as principais formas de divulgação dos serviços oferecidos pela clínica?

2.4 Como funciona o modelo de negócio da Clínica Médica Popular?

- Explorar se ele/a enxerga a clínica como uma alternativa ao SUS e Planos de Saúde.
- Entender o foco aplicado ao negócio (ex: oferecer um atendimento rápido, acessível...)

2.5 Como a clínica consegue oferecer serviços mais baratos para a população?

- Buscar entender o que é feito para conseguir oferecer serviços mais baratos para a população (exemplo: compra de equipamentos mais baratos, economia de escala...)
- Entender se foi necessário cortar ou reduzir custos de coisas que não eram essenciais (supérfluos) Por exemplo: em equipamentos, instalações, infraestrutura.
- Explorar se a clínica não pensou em oferecer serviços mais complexos (Internação, Exames mais complexos e com mais tecnologias, cirurgias...).

2.6 A clínica buscou estabelecer parcerias/convênios com alguma outra instituição?

2.7 Como você analisa o desempenho da clínica (deste modelo de negócio) comparado ao SUS? e comparado aos hospitais privados? e aos planos de saúde?

- Explorar quais as vantagens da clínica com relação a essas outras opções.
- Entender como esse desempenho pode ser percebido pelos clientes

2.8 Qual a vantagem deste modelo de negócio para os médicos?

- Entender o que é interessante para fazê-los participarem.
- Entender como é feito o aluguel das salas.



## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO**

Aspectos a serem observados nas clínicas médicas populares:

1- Observar qualquer aspecto que possa auxiliar na identificação de algum dos três critérios definidos por Weyrauch e Herstatt (2016) para a caracterização da Inovação Frugal, como:

- Instalações (tamanho, decoração, etc)
- Ambiente (recepção – aparelho de ar condicionado/ventilador, TV, tipos de assento, móveis, etc)
- Atendimento

2- Observar qualquer aspecto relacionado ao Processo de Decisão de Compra dos Consumidores e suas etapas, como:

- Materiais de Publicidade;
- Fachada da clínica;
- Local onde a clínica está instalada;
- Demonstração de satisfação ou insatisfação dos consumidores

## APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, \_\_\_\_\_, proprietário (a) da empresa  
\_\_\_\_\_, CNPJ \_\_\_\_\_, CPF  
\_\_\_\_\_, AUTORIZO Renan Moreira Pinto, CPF  
\_\_\_\_\_, discente do curso de Administração do PROPADM, matrícula  
institucional 201811001627, a realizar observações e entrevistas com os clientes e com o  
proprietário ou sócios proprietários ou algum gestor do estabelecimento, para a realização de  
Dissertação de mestrado, que tem por objetivo primário conceder o título de Mestre ao  
discente. O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Não divulgar na pesquisa dados que identifiquem a empresa, como nome, CNPJ e endereço;
- 2- Apresentar os resultados da pesquisa a organização participante.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Responsável pela empresa

\_\_\_\_\_  
Responsável pela pesquisa